

مركز البحوث

مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة

تأليف
ديفيد بارمينتر

ترجمة
د. مشبب بن عايض القحطاني

راجع الترجمة
د. رائد إسماعيل موسى عبابنة

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة

تأليف

ديفيد بارمينتر

ترجمة

د. مشبب بن عايض القحطاني

راجع الترجمة

د. رائد إسماعيل موسى عبابنة

١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٣٨هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

بارمينتر، ديفيد.

مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية: تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة / ديفيد بارمينتر؛ مشبب بن عايض القحطاني؛ رائد إسماعيل عبابنة - الرياض، ١٤٣٨هـ.

٣٩٦ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٨ - ٢٥٥ - ١٤ - ٩٩٦٠

١-إدارة الأعمال ٢- الإدارة العامة أ. القحطاني، مشبب بن عايض (مترجم) ب. عبابنة، رائد إسماعيل (مراجع) ج. العنوان.

ديوي: ٦٥٨,٤٠١ ٤٧٧٧ / ١٤٣٨

رقم الإيداع: ٤٧٧٧ / ١٤٣٨

ردمك: ٨ - ٢٥٥ - ١٤ - ٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب:

Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies
Implementing Winning KPIs

David Parmenters

John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2012

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

تمهيد:

على مســتوى العالم، وفي كثير من المنظمات على اختلافها: متعددة الجنســيات أو إدارات حكومية أو مؤسســات غير ربحيــة؛ ارتبط إخفاق تلك المنظمات بمقاييس الأداء؛ إذ وُضعــت هــذه المقاييس دون مراعاةٍ لعوامل النجاح الحاســمة للمنظمات. وغالباً ما تتسمُ هذه المقاييس بأنها شهرية أو ربُع سنوية، حيث تقوم الإدارة بمراجعتها ثم تذييلها بإحدى العبارتين التاليتين: «كان هذا ربعَ ســنة جيداً» أو «كان هذا شــهراً سيئاً».

ولأن مقاييــس الأداء في المنظمــة ينبغي أن تعمل على التناغــم بين المهام اليومية والأهــداف الإســتراتيجية لها، ولمــا تُحدثه تلــك المقاييس من تغييــرات جذريةٍ في المؤسسات؛ فقد سُــطِّر هذا الكتاب ليساعد المؤسسات الحكومية وغير الربحيةِ على تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية وتنفيذها واستخدامها.

دليل إرشادي لكتاب مؤشرات الأداء الرئيسية:

ينشد هذا الكتاب مساعدة مديري المشروعات الذين يشرفون على مشاريع مؤشرات الأداء الرئيســية. فهو، في تصميمه، بمثابة دليل إرشــاديّ لكتابي السابق: مؤشرات الأداء الرئيســية: تطوير مؤشرات الأداء الرئيســية الناجحة وتنفيذها واستخدامها Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs، الطبعة الثانية (جون ويلي آند سونز ٢٠١٠). ويتضمن هذا الكتاب آخر بحث لي ومواد جديدة لتســاعد في إيصال «منهجية مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة» للمستفيدين بالإضافة إلى التركيز على أمثلة ودراســة حالات المؤسســات الحكومية وغير الربحية على الأخص.

يتضمن المحتوى الجديد للكتاب:

- المعتقدات حول مقاييس الأداء.
- أهمية فهم الجانب السلوكي لمقاييس الأداء.
- تجديد مقاييس الأداء مع اقتباس أعمال من قاموا بتغيير النموذج (دراكر Drucker وكولينز Collins وويلش Welch وهاميل Hamel وبيترز Peters ووترمان Waterman وآخرين).
- سبب إخفاق منهج بطاقة قياس الأداء المتوازن التقليدية.

- المزيد من الأمثلة لتدعمك في إيجاد عوامل النجاح الحاسمة.
- دراسة حالات مؤسسات حكومية وغير ربحية.
- مقاييس أداء تتناسب مع المؤسسات الحكومية وغير الربحية.

إنك حالمًا تُريد تنفيذَ مؤشــرات الأداء الرئيســية الناجحة في إحدى المؤسســات الحكومية أو غير الربحية؛ ستكون في حاجة إلى كلٍّ من الكتابين معاً. ومن المتوقع أن يكون عديدٌ من قراء الكتابِ الحالي مقتنين للكتاب الســابق، ومن ثم ســيفضلون عدم التعاطي مع معلومات ســالفة الذكر. وربما خاب سعي القراء الجُدد في هذا الشأن؛ لــذا فإني كنــت قد طرحتُ على موقعي الإلكتروني مجانــاً مجموعة من النماذج ذات الصلة.

لقد أســهم هذا الاستثمار الضئيل من القراء في مساعدتي على عدم تكرار ما قد ذكرتــه في الكتاب الســابق مما حدا بي إلى التركيز علــى أهم القضايا التي طرحتها آنفاً.

يحتــوي الكتاب الحالي، كونه لاحقاً وقد خرج من رحم كتاب ســابق، على أحدث مرئياتي، وسيحظى قراؤه من شريحة القطاع الخاص بفائدة كبيرة، ولاسيما الفصول التاليــة: مــن الفصل ١ إلى ٥ و١٠ و١٢ والملاحق (أ، ب، د، ز، ح) وخاصة إذا ما كانوا قد اطلعوا على الكتاب الأول.

مباشرة مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن:

يهدف هذا الكتاب إلى تقليل المخاطر التي تحيط بمشاريع مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقات الأداء المتوازن. فلقد صمم لفريق المشــروع والإدارة العليا ومسؤولي تسهيل المشــروع ومنسقي المشروع المسؤولين عن إنجاح المشروع. فهم إما أن يؤدوا أدواراً قد تسطِّر للمنظمة إنجازات تاريخية عظيمة لسنوات عدة أو قد لا يسهمون بشيء إذا ما نفذوا العديد من مبادرات مقاييس الأداء التي مُنِّيت بالفشل سابقاً. وآمل أن يساعد هــذا الكتــاب وورش العمل التي أقدمها فــي مختلف أنحاء العالــم في تزويد فرص نجاحك. كما أقترح أن تفعل الآتي إذا ما أردت أن تنجح وينجح مشروعك:

- اقرأ، عدة مرات وبتركيز شديد، الفصولَ: الأول والثاني والثالث والسادس.
- قم بزيارة موقعي الإلكتروني www.davidparmenter.com إذا ما رغبت في معرفة المزيد من المعلومات المفيدة.

- اقرأ باقي الفصول.
- ابدأ الخطوة الأولى في الفصل التاسع بتنظيم ورشة عمل لمجموعة التركيز لمدة يوم واحد.
- استمع إلى تسجيلاتي على موقع www.davidparmenter.com.
- قم بتوظيف مسؤول تسهيلات من خارج المنظمة ليرشدك في الأسابيع الأولى من تنفيذ مشروعك.
- ابدأ بتدريبات بناء الفريق لمشروع مؤشرات الأداء الرئيسية وقم بإجراء كافة التدريبات لتسد الثغرات في مهارات فريق المشروع.

إن هذا الكتاب يهدف إلى بناء ركيزة أساسية تستند إليها منصة بطاقة الأداء المتوازن. وكما ورد في الملحق ح، أرى أن بطاقة نتائج الأداء المتوازن ستستمر معنا لحقَب قادمة. كل ما علينا هو أن نقوم بتحسينها كي تنجح وتكون أكثر جدوى. كما أن المنهجية التي أعمل وفقاً لها تهدف لدعم ما قام به كلٌّ من كابلان Kaplan ونورتون Norton وليس تقويضه أو الإقلال من شأنه.

خطاب للمدير التنفيذي:

نظراً لضغوط العمل على المديرين التنفيذيين فإن القليل منهم سيكون لديهم الوقت الكافي لقراءة عدد كبير من صفحات هذا الكتاب. ولذا فقد قمت بإرسال خطاب إلى المدير التنفيذي في منظمتك للمساعدة في شرح دوره. فمن المهم أن يدرك المدير التنفيذي ما يلي:

- محتوى الفصول من الأول إلى الثامن.
- خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية السبع.
- الفرق بين عوامل النجاح وعوامل النجاح الحاسمة.
- الدور الذي يقوم به المشروع والمخاطر التي يتعرض لها إذا لم يقم المدير التنفيذي بدور نشط في دعم فريق مؤشرات الأداء الرئيسية.
- محتوى التسجيلات التي تغطي تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة والتي يمكن الاطلاع عليها عبر www.davidparmenter.com.

ديفيد بارمينتر David Parmenter

الكاتب والمتحدث والخبير الاستشاري

مساعدة المنظمة في قياس الأداء وتقديم تقارير عنه وتحسينه

صندوق بريد رقم ١٠٦٨٦، ويلينغتون Wellington، نيوزلاندا

(+٦٤٤) ٤٩٩٠٠٠٧ parmenter@waymark.co.nz

www.davidparmenter.com

٣٠ أبريل ٢٠١٢

السيد المدير التنفيذي

المرجع: دعوة لإدخال مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة في منظمتك.

أود أن أقـدم لكم إحدى العمليات التي سـتترك أثـراً بالغاً في منظمتكم حيث سـتربط بينكم وموظفي المنظمة وبين الأنشطة الأساسية في المنظمة ذات التأثير الأكبر على صافي الربح. وفي حالة تطبيق هذه المؤشـرات بنجاح سيكون لها أثر بالغ وستمكنك من ترك بصمة واضحة في هذا المجال.

كما أراهن بأنك لم تقم بأي نشاط للتمييز بين عوامل النجاح الحاسمة وعوامل النجاح الأخرى التي تقوم بمناقشـتها مع طاقم الإدارة العليا بانتظام. كما أود أن أشير إلى أن الكثير من التقارير التي تسلمتها، سواء أكانت مالية أم تتعلق بمقاييس الأداء، لا تسـاعدك في عملية صنع القرار اليوميـة. فأنا على يقين من ذلك لأن المعلومات التي تتسـلمها تأتيك على نحو شهري وكذا فإن البيانات ترد أمامك بعد فوات الأوان.

وأوصي بقراءة الفصول التالية من الكتاب:

- الفصل الأول: تمهيد ـــ أهمية فهم الجانب السلبي للمقاييس.
- الفصل الثاني: معتقدات حول قياس الأداء ـــ أسباب عدم نجاح مقاييس الأداء في منظمتك.
- الفصل الثالث: تنشيط إدارة الأداء ـــ سيساعدك ذلك في اعتماد منهج حديث وشامل أكثر لتعزيز الأداء القائم على المفكرين الرائدين للعصر الحالي.

- الفصـــل الرابع: يجـــب أن يتولى المدير التنفيذي قيـــادة المقاييس ليحدد دورك وقائمة بالكتب التي ينبغي قراءتها والتي ستُحدث فرقاً لك.
- الفصل الخامس: الإســـتراتيجية وعلاقتها بمقاييـــس الأداء ـــ الحصول على إستراتيجية متوازنة تتسم بالوضوح والدقة.
- الفصل الســـادس: ســـوء الفهم الجسيم بشأن مؤشـــر الأداء الرئيسي ـــ يقدم تمهيداً للطرق الجديدة للنظر في مؤشرات الأداء الرئيسية ويعتبره الكثيرون أداةً مساعدة في فهم مؤشرات الأداء الرئيسية.
- الفصل السابع: التوصل إلى عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بمنظمتك ـــ قد يعود بفائدة كبيرة على منظمتك فيما بعد.
- الفصل الثامن: الركائز الأساسية لتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية ـــ مع شرح أسباب فشل الكثير من المبادرات.

وبعد تقديم هذه المعلومات أثق أنكم ســـتدعمون مشـــروع مؤشـــر الأداء الرئيسي الناجح بكل التزام وحماس. وبحلول الوقت الذي تطلع فيه على هذا الخطاب سيكون هـــذا العمل قد حقق قبولاً كبيراً على مســـتوى العالم. وقد حقق كتابي عن مؤشـــر الأداء الرئيســـي الذي يحمل عنوان مؤشرات الأداء الرئيسية: تطوير مؤشرات الأداء الرئيســـية الناجحـــة وتنفيذها واســـتخدامها، الطبعة الثانية (جون ويلي آند ســـونز ٢٠١٠) نجاحاً أهله لأن يكون واحداً من الأعمال الأكثر مبيعاً في مجال قياس الأداء.

كما أود أن تقتطع من وقتك خمســـة عشـــر دقيقة فقط للاستماع إلى تسجيلي على موقعي الإلكتروني المتعلق بمؤشر الطائرات المتأخرة عن موعد هبوطها (www.davidparmenter.com). إذ سيشرح لك هذا المنشور بوضوح ماهية مؤشر الأداء الرئيســـي وكذا ســـيعلمك بأن جميع مؤشرات الأداء الرئيســـية لن تجدي بحسب الطريقة المستخدمة في هذا المقياس.

كما آمل أن يقدم هذا الكتاب بالإضافة إلى المادة المتاحة على موقعي الإلكتروني (www.davidparmenter) المســـاعدة الكافية لك ولمنظمتك لتحقيق تحسن واضح في الأداء، وأتطلع إلى السماع عن إحرازك للتقدم.

تفضل بقبول فائق تحياتي.

ديفيد بارمينتر

parmenter@waymark.co.nz

من يجب عليه قراءة هذا الكتاب؟

يعد ذلك الكتاب مصدراً متاحاً لأي شخص في المنظمة يعمل على تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية واستخدامها. ومن الأفضل أن يكون لدى أعضاء فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي والخبراء الاستشاريين للمشروع ومنسقي الفريق ومسؤولي التسهيلات المحليين (حسب الحاجة) - كتاب خاص لضمان اتباع الجميع للخطة نفسها. ومن المتوقع أن يأخذ أعضاء الفريق الكتاب معهم عند اجتماعهم مع الموظفين والإدارة حتى يتسنى لهم توضيح القضايا من خلال اقتباس بعض الأمثلة الواردة في الكتاب. (لاحظ أن حقوق النشر لهذا الكتاب محفوظة؛ لذا فإن تصوير أجزاء منه لتوزيعها يُعَدُّ انتهاكاً لحقوق النشر.)

	نظرة عامة	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي وطاقم الإدارة العليا	فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي ومسؤول التسهيلات الخارجي	منسقي الفريق
الفصل الأول	تمهيد.	√	√	√	√
الفصل الثاني	معتقدات بشأن قياس الأداء.	√	√	√	√
الفصل الثالث	تنشيط إدارة الأداء.	√	√	√	√
الفصل الرابع	مسؤولية المدير التنفيذي للقيام بقيادة القياس.	√	√	√	√
الفصل الخامس	الإستراتيجية وعلاقتها بمقاييس الأداء.		√	√	√
الفصل السادس	سوء الفهم الجسيم بشأن مؤشر الأداء الرئيسية.		√	√	
الفصل السابع	التوصل إلى عوامل النجاح الحاسمة في منظمتك.		√	√	
الفصل الثامن	الركائز الأساسية لتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية.		√	√	

	نظرة عامة	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي وطاقم الإدارة العليا	فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي ومسؤول التسهيلات الخارجي	منسقي الفريق
الفصل التاسع	تنفيذ العملية المكونة من اثنتي عشرة خطوة.			√	√
الفصل العاشر	تحديد المقاييس.			√	
الفصل الحادي عشر	دراسات الحالة.			√	
الفصل الثاني عشر	الترويج للتغيير.		√	√	
الفصل الثالث عشر	عوامل النجاح الحاسمة الشائعة والمقاييس المشابهة لها التي يتم العمل بها في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية.			√	√
الفصل الرابع عشر	تقديم تقارير عن مقاييس الأداء.	√	√	√	√
خاتمة	المصادر.			√	√
الملحق أ	الركائز الأساسية لمخططات الأجور المرتبطة بالأداء.		√		
الملحق ب	التوظيف الفعال ــــ توظيف الأشخاص المناسبين.		√	√	√
الملحق ج	يمكن للقطاع العام التخلي عن عمليات الموازنة المعيبة.		√		

	نظرة عامة	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي وطاقم الإدارة العليا	فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي ومسؤول التسهيلات الخارجي	منسقي الفريق
الملحق د	شـرائـح إستراتيجية جاك ويليش.	√	√	√	
الملحق هـ	عوامل النجاح المقترحة للمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية.		√	√	
الملحق و	قائمة مقاييس الأداء المناسبة للمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية.			√	
الملحق ز	تقديم عوامل النجاح الحاسمة لمسؤولي مجلس الإدارة/ موظف حكومي.	√	√		
الملحق ح	الفروق الأساسية بين منهجية بطاقة نتائج الأداء المتوازن ومنهجية مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة.	√	√	√	

ماذا عنا نحن العاملين في (القطاع الخاص)؟

يعد ذلك الكتاب دليلاً إرشادياً لكتابي السابق، ومن ثم فهو متاح لهؤلاء القراء الذين يعملون في القطاع الخاص. فلم يكن ليتم نشر ذلك الكتاب لو لم يكن هناك حاجة مطردة داخل الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية إلى هذه المعلومات. ومن شأن ذلك الكتاب أن يسلط الضوء على مؤشرات الأداء الرئيسية وأن يساعد في تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة وبطاقة الأداء المتوازن أياً كان المنصب الذي تشغله في القطاع الخاص.

وكما ورد آنفاً، فإن قراء القطاع الخاص الذين سبق لهم قراءة كتابي عن مؤشر الأداء الرئيسي سيستفيدون للغاية لاسيما في الفصول من ١ وحتى ٥ والفصلين ١٠ و١٣ والملحقات (أ، ب، د، ز، ح).

إتاحة الإعلام الإلكتروني:

من أجل مساعدتك على تنفيذ إستراتيجيات الكتاب وأفضل الممارسات به، تم توفير الروابط الإعلامية الإلكترونية التالية (بعضها بمقابل مادي بسيط):

- البث الشبكي (التسجيلات) والعروض التقديمية المسجلة (انظر www. davidparmenter.com\webcast). ويُتاح بعضٌ منها بالمجان للجميع، في حين يمكن الوصول إلى بعضٍ منها عبر طرف ثالث بمقابل مادي.
- قمت بوضع بعض الوسائط الإعلامية التكميلية على الموقع الإلكتروني الخاص بي (www.davidparmenter.com). وهي ذات فائدة للقراء، ويشير الموقع إلى كلمات محددة من صفحات معينة في هذا الكتاب والتي يجب استخدامها ككلمة مرور.
- تُشترى جميع قوائم المراجعة وجداول الأعمال ومعظم نماذج التقارير من موقع www.davidparmenter.com باستخدام رابط باي بال Paypal على هذا الموقع.

شكر وعرفان:

شكري وتقديري لموظفي شركة وايمارك سلوشنز Waymark Solutions الذين قدموا لي المساعدة لإنجاز هذا المشروع (لويس Louis وجينيفير Jennifer). كما أود أن أشكر زوجتي جينيفير التي كانت متفهمةً جداً انقطاعي عن الحياة العائلية بسبب استغراقي في إنهاء فصول ذلك الكتاب داخل مكتبي.

كما أزجي بالشكر لشيك تشو Sheck Cho لتشجيعه لي على تأليف هذا الكتاب. كما أتوجه الشكر لكل الأشخاص الذين تركوا أثراً في حياتي والذين كانوا عوناً لي في رحلتي حتى وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

الجزء الأول
تحديد المشهد

الفصل الأول
معلومات أساسية

كثيراً ما يطرح البعض عليَّ هذا السـؤال: «هل ترى أن مقاييس الأداء الرئيسية مناسبة للمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية؛ ذلك أن تلك المقاييس وُضعت للقطاع الخاص وحسب؟» وتأتي إجابتي في العادة عن هذا التساؤل واضحة وقاطعة، وهي «أنها كذلك بالفعل»، بل ربما أذهب إلى القول بأن مقاييس الأداء الرئيسية قد يكون لها تأثير أكثر عمقاً على المؤسسات الحكومية وغير الربحية نظراً لندرة الموارد وأيضاً لقابلية الموظفين للتحول عن الأمور المهمة بفعل السياسات المتأصلة في مثل تلك المؤسسات.

هل حقاً المؤسسات غير الربحية لا تسعى إلى الربح؟

طلب مني أحد أعضاء نادي الجولف ألا أستخدم مصطلح «غير ربحية» عند الإشارة إلى المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية؛ لأن ذلك يعطي انطباعاً خاطئاً، وهو ما لا أشكك في صحته، من كون هذه المؤسسات التي تقدم خدمات حول العالم تدير منظماتها باستخدام أفضل ما توصلت إليه من ممارسات إدارية.

ولا ينبغي أن يُنظر إلى الفوائض المالية أو الأرباح التي تجنيها تلك الهيئات من منظور سيئ، إذ إن الفائض يمثل عاملاً أساسياً في بقاء المؤسسة، فهذه الفوائض المالية ضرورية للقيام بما يلي:

- توفير التمويل اللازم في تلك السنوات التي ينخفض فيها مستوى العائدات عن المعدلات المطلوبة.
- إعادة الاستثمار في الأصول الثابتة لأن خفض قيمة الأصول لن يكون أبداً الحل لتمويل الأصول البديلة.
- تمويل مبادرات جديدة تُحدث طفرة في إدارة الأداء وتؤدي لوجود مزيد من الكفاءات.

ويتضح من ذلك أننا لا نقصد بعنوان الكتاب الإساءة لأيٍّ من موظفي المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية، بل لا بد أن نأخذ في الحسبان أنه كان من الضروري اختيار عنوان يتسم بالإيجاز والقابلية للفهم بشكل عام.

درجاتك:

- إذا كانت درجاتك أقل من ٥: فأنت بحاجة إلى مزيد من القراءة حول هذا الموضوع.
- أما إذا كانت درجاتك من ٥ إلى ١٠: فإن هذا الكتاب سيساعدك على إجراء بعض التحسينات.
- وإذا كانت درجاتك أكثر من ١٠: فإنه كان من الأجدر بك أن تكتب أنت هذا الكتاب.

المزايا الرئيسية لمقاييس الأداء:

يمكن جمع المزايا الرئيسية لمقاييس الأداء ومناقشتها تحت العناوين الرئيسية الثلاثة التالية:

- المواءمة وربط المهام اليومية بعوامل النجاح الحاسمة بالمنظمة.
- تحسين الأداء.
- إعداد شكل أوسع من الملكية والتمكين والإنجاز.

المواءمة وربط المهام اليومية بعوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة:

كما يوضح الشكل ١-٢، فإنه وعلى الرغم من امتلاك المنظمة لإستراتيجية، إلا أن فرق العمل غالباً ما تعمل في اتجاهات تختلف تماماً عن المنهج المقصود.

ولذا يتعين تطوير مقاييس الأداء بدقة من خلال عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة، إذ إن عوامل النجاح الحاسمة ستساعد طاقم العمل على مواءمة أنشطتهم اليومية مع عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة والتي يوضحها الشكل ١-٣ وغالباً ما تكون المواءمة السلوكية هي الحلقة المفقودة بين المنظمات الجيدة والعظيمة.

يشير سبيتزر Spitzer في كتابه «تحويل قياس الأداء»[٣]، إلى أن أحد أهم الأدوار الخاصة بالإدارة تتمثل في نقل التوقعات إلى العاملين، كما يشير إلى أن الموظفين يؤدون المهام التي تفحصها الإدارة لا ما تتوقعه منهم؛ لذا، فنحن بحاجة إلى تفعيل المقاييس المناسبة.

وتعد مؤشرات الأداء الرئيسية هي الأشياء الوحيدة التي تربط الأداء اليومي في بيئة العمل بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويعتقد البعض بأنه نظراً لأن عملية التخطيط السنوي تأتي من خلال رؤية متوسطة المدى (يُطلق عليها اسم خطة التطوير

قياس الأداء في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية:

حتى يتسنى تنفيذ عملية القياس في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية، فإنه يتعين أن يكون هناك تغيير جذري في طريقة تناول ومعالجة إدارة الأداء وقياسه.

وبدون معالجة الأخطاء الشائعة في قياس الأداء والفهم السليم للأفكار الخاصة بمفكري الإدارة البارزين خلال الستين سنة الأخيرة ودون الإلمام الكامل بركائز إدارة الأداء؛ فإنه سيتعذر بناء مؤشرات الأداء الرئيسية. ولذلك فقد قررت مناقشة تلك القضايا الثلاث قبل أن أخوض في تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية وكيف يمكنها إحداث فارق في العمليات الخاصة بالأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية.

من الجدير بالذكر أن الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية كانت من أولى الجهات التي اعتمدت استخدام بطاقات الأداء المتوازن. وإنني لأعتقد أن أحد أسباب ذلك يعود إلى أن الإدارة في هذين القطاعين تواكب الاتجاهات الحالية أكثر من مثيلاتها في القطاع الخاص. ولذلك فهي أكثر إدراكاً للتغيرات الطارئة على بيئة العمل.

ويحظى قياس الأداء بالأهمية نفسها في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية؛ ذلك لأن ندرة الموارد البشرية وكذلك ندرة الوسائل التمويلية في تلك المؤسسات يجعلان لأي إهدار لهذه الموارد تأثيراً بالغ الخطورة على المنظمة. وكذلك، فإن الأثر الناتج عن تطبيق درجة أعلى من المواءمة بين إستراتيجية المؤسسة وعوامل النجاح الحاسمة سيعود بالنفع الكبير.

السلوك العفوي - الجانب المظلم من المقاييس:

غالباً ما يتم دمج مبادرات قياس الأداء بعضها مع بعض دون معرفة عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمؤسسة ودون فهم العواقب السلوكية للقياس. وكما سنذكر في الفصل الثاني من هذا الكتاب، فأن من أحد المعتقدات السائدة عن قياس الأداء أن معظم أدوات القياس تؤدي إلى إحداث أداء أفضل.

وفي هذا السياق، تجد جانباً مظلماً لكل أداة تستخدم في قياس الأداء، وبالطبع فإن هذا الجانب يعد نتيجة سلبية يتمثل مفتاح حلها في فهمها. وقد تقوم أكثر من نصف أدوات قياس الأداء المعمول بها في مؤسسة ما بتشجيع سلوك غير مقصود، ولهذا السبب سيركز هذا الكتاب كثيراً على توضيح مدى أهمية فهم هذا الجانب المُظلم واختيار عدد أقل من أدوات القياس، وكذلك اختيار تلك الأدوات التي إن طُبقت فإن النتائج السلبية ستنخفض وتيرتها.

وفيما يلي مثالان يوضحان كيف يمكن لأدوات قياس الأداء أن تسير في الاتجاه الخاطئ.

مثال - خدمة قطارات المدينة:

المثال التقليدي لذلك هو تقديم خدمة القطارات بإحدى المدن، حيث فُرض على سائقي القطارات الالتزام بجدول زمني محدد ووضعت بعض العقوبات الصارمة حال عدم الالتزام به. ونتج عن ذلك أن سائقي القطارات الذين كانوا يتخلفون عن الموعد المحدد في السابق كانوا يتوقفون لبعض الوقت في نهاية كل محطة، ويقومون بتشغيل الضوء الأخضر في النهاية الأخرى من الرصيف، ثم يستكملون رحلتهم دون تأخير لنزول أو صعود الركاب. وبهذا الشكل، يجد السائق نفسه قد عاد في موعده المحدد بعد أن يكون قد تجاوز عدة محطات، لكن الركاب سواء أولئك الذين يكونون على متن القطار أو على رصيف الانتظار، لا يكونون سعداء بذلك على الإطلاق.

ولذا كان يتعين على الإدارة أن تُدرك أن هذه القطارات لا تتأخر بسبب سائقيها، مثلما أن سبب تأخر الطائرات لا يعود للطيارين. فتقصير هؤلاء الأشخاص الماهرين يمكن أن ينحصر في وصولهم إلى العمل في وقت متأخر أو استغراقهم مدة أطول في استراحة الغداء في الوقت الذي يكون من المفترض عليهم التواجد في الخدمة. وكان من الأجدى أن تركز الإدارة على الأحداث التي يمكن التحكم فيها والتي تُسبب تأخر القطارات، مثل توقيت التحقيق في أخطاء الإشارات التي يرفع السائقون تقارير بها، والصيانة الوقائية للمعدات الضرورية التي تُجرى في غير مواعيدها المحددة، وما إلى ذلك.

مثال - إدارة الطوارئ والحوادث:

كان مديرو إدارة الطوارئ والحوادث بأحد المستشفيات الواقعة بالمملكة المتحدة يهتمون بالوقت المُستغرق في معالجة المرضى المُصابين. ومن ثم فقد قرروا قياس الوقت المُستغرق منذ تسجيل دخول المريض وحتى عرضه على أحد الأطباء المقيمين. وأدرك العاملون أنهم لا يستطيعون التوقف عن تسجيل المرضى ذوي الإصابات الرياضية الطفيفة في حين يستطيعون تأخير تسجيل المرضى في سيارات الإسعاف ماداموا يتلقون رعاية جيدة من قبل المُسعفين.

ولذلــك فقد طلب فريق التمريض من المُســعفين ترك مرضاهم في ســيارات الإســعاف حتى يكون أحد الأطباء المقيمين مســتعداً لإجراء الكشف عليهم، وهذا سيحســن بالتالي «متوسط الوقت المستغرق في معالجة المرضى». ونتيجة لذلك، كانت الســاحة المخصصة لانتظار الســيارات تمتلئ عن آخرها يومياً بســيارات الإســعاف التي لكثرتها كانــت تنتظر أيضاً حول المستشــفى. وقد أدى هذا إلى ظهور مشكلة أساسية خاصة بخدمة الإسعاف وهي أنها لم تعد قادرة على تقديم خدمة طوارئ كفؤة.

وكان يتعــين علــى الإدارة أن تركز على توقيت معالجــة الحالات الحرجة من المرضى، ومن ثم كان يلزمهم فقط قياس الوقت المســتغرق منذ لحظة التســجيل وحتــى الانتهاء من الاستشــارة الخاصــة بتلك الحالات الحرجــة. وبذلك كانت المرضات تتعامل مع المرضى في ســيارات الإســعاف على أن لهم الأولوية، وهو ما كانوا يفعلونه قبل استخدام أداة القياس تلك.

لتجنب وضع مقياس غير ذي جدوى يتعين عليك:

- إعــداد فريق مُدرب يعتمد جميع المقاييــس. ويتعين تدريب هذا الفريق على جميع جوانب إدارة الأداء وقياسه التي نوقشت في هذا الكتاب وغيره من الكتب مثل كتاب «تحويــل قيــاس الأداء» transforming performance measurement للكاتب ديان ســبيتزر Dean Spitzer[1] وفي المقابل، فإنك إذا ما أردت إحداث فوضى، فما عليك سوى أن تسمح لفرق العمل والمديرين بابتكار مقاييس خاصة بهم. وفي هذه الحالة، يمكنك أن تغلق هذا الكتاب لأنه لن يكون ذا تأثير كبير بالنسبة لك.
- تأكــد من أنك تقوم بقياس شــيء ذي جدوى. ويتمثــل جوهر الموضوع هنا في فهم عوامل النجاح الحاسمة. ففي المثال الخاص بالمستشفى، كان عامل النجاح الحاسم هــو معالجة الحــالات الحرجة من المرضى، ومن ثم قمنا بقياس المعالجة المناســبة لهــؤلاء المرضى. وفي مثــال القطار، كان عامل النجاح الحاســم هو إجراء صيانة مناسبة والتصحيح المناسب للفهم الخاطئ لمدلول الإشارات. وتتضمن المقاييس التي تساعد القطارات على الالتزام بالمواعيد المناسبة ما يلي:
- ضــرورة تصحيح الفهم الخاطئ لمدلولات الإشــارات خلال عدد محدد من الدقائق منذ الإبلاغ عنها. إذ يتعين إخطار الرئيس التنفيذي للشركة بتلك الأخطاء في فهم

الإشــارات فور حدوثها، ومــن ثم يقوم الرئيس التنفيذي للشــركة بالاتصال بالمدير المناسب (وتلقي تلك المكالمات بشكل منتظم قد يضر بالهيئة).

- يجب إخطار فريق الإدارة العليا بأعمال الصيانة التي تم التخطيط لها مســبقاً ولم تنفذ، وذلك بمعدل أسبوعي، مع التركيز على إتمام الصيانة.
- التشــاور مــع فريق العمل بهدف الحصــول على بعض الأفــكار الخاصة بالعواقب المحتملة وغير المقصودة للقياس. وعليك أن تســأل فريق العمل السؤال التالي «إذا ما قمنا بقياس شيء ما، فما الإجراء الذي ستقومون باتخاذه حينئذ؟»
- اختبــر بطريقة أولية مقيــاس الأداء لتعزيز فرصة نجاحــه. فوضع المقاييس دون اختبارها أمر ساذج للغاية.

ويتعــين أن يكون هناك منهج جديد للقيــاس - وهو منهج يقوم بوضعه فريق عمل يكــون قد تلقى تدريباً مناســباً، ومنهجاً استشــارياً يعزز التشــاركية بين فريق العمل والإدارة ويحقق، بالنهاية، المواءمة الســلوكية بين عوامل النجاح الحاســمة للمؤسسة والتوجه الإستراتيجي.

بطاقات الأداء المتوازن داخل الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية:

أدى العمــل الرائد لكل مــن كابلان Kaplan ونورتــون Norton[٢] إلى جذب انتباه الإدارة إلــى حقيقــة أنه يتعين قياس الأداء على نحو أكثر شــمولاً. وقد اقترح كل من كابلان ونورتون أربعة منظورات لمراجعة الأداء من خلالها وهي: المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العملية الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

ومنــذ البدايــة، تعجلت الأجهزة الحكومية والمؤسســات غير الربحيــة رؤية مزايا منهج بطاقات الأداء المتوازن، وبادر العديد منها بإطلاق المشــروعات. ولسوء الحظ، فقد أخفق العديد من تلك المبادرات نظراً للأســباب المذكورة في الفصل الثاني، وهي معتقــدات قيــاس الأداء. وآمل أن يكون هذا الكتاب منطلقــاً يعمل على إعادة والبدء للمرة الأولى في رفع تقارير عن الأداء على نحو متوازن.

قائمة مراجعة: أين أنت في رحلتك مع مقاييس الأداء؟

صُممت قائمة المراجعة في الشكل ١-١ لتقييم مدى تقدمك مع مقاييس الأداء.

شكل (١-١) قائمة مراجعة لتقييم مدى تقدمك مع مقاييس الأداء

	هل تحققت
المعرفة بعوامل النجاح الحاسمة:	
١- تتفهم الإدارة العليا عوامل نجاح المؤسسة.	نعم ☐ لا ☐
٢- حددت المؤسسة عوامل النجاح الحاسمة.	نعم ☐ لا ☐
٣- تم إطلاع جميع الموظفين على عوامل النجاح الحاسمة وهم يستخدمونها على نحو يومي للتركيز على الأولويات.	نعم ☐ لا ☐
تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:	
٤- حددنا وجهات النظر عن بطاقة الأداء المتوازن.	نعم ☐ لا ☐
٥- بشكل أساسي تم إدارة المشروع من خلال موارد داخلية مع الاستعانة ببعض الاستشارات الخارجية.	نعم ☐ لا ☐
٦- تحققت فرق العمل من المقاييس، لذا فإن هناك توازن بين رؤى بطاقة الأداء.	نعم ☐ لا ☐
٧- تم التوصل إلى تلك المقاييس من خلال عمليات العصف الذهني حيال عوامل النجاح الحاسمة المحددة.	نعم ☐ لا ☐
٨- تم التمييز بين تلك المقاييس وتقسيمها إلى أنواع مختلفة حتى يمكن إطلاق مصطلح مؤشرات الأداء الرئيسية على المقاييس ذات المعايير المحددة فقط.	نعم ☐ لا ☐
٩- هناك فهم سليم لقياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية وعوامل النجاح الحاسمة بين أعضاء فريق الإدارة العليا.	نعم ☐ لا ☐
كيفية عمل مؤشرات الأداء الرئيسية:	
١٠- تمت مراقبة جميع المقاييس بدقة للتأكد من دعمها للسلوك المناسب.	نعم ☐ لا ☐
١١- تقوم فرق العمل بمراقبة مقاييس الأداء الخاصة بها.	نعم ☐ لا ☐
١٢- تقوم الإدارة العليا بمراجعة مقاييس الأداء على نحو أكثر تكراراً من المعدل الشهري.	نعم ☐ لا ☐
١٣- يركز الرئيس التنفيذي بشكل يومي على مؤشرات الأداء الرئيسية ويتواصل مع الأفراد المناسبين لتعديل قضايا معينة.	نعم ☐ لا ☐
١٤- هناك أقل من عشرة مؤشرات أداء رئيسية في المنظمة يتم مراقبتها بشكل متكرر على مدار الساعة أو يومياً أو أسبوعياً.	نعم ☐ لا ☐
١٥- لا ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية بالراتب، إذ يُنظر إليها على أنها «تذاكر لدخول اللعبة».	نعم ☐ لا ☐

كما يوضحها الرسم رقم ٤-١) فإنها ترتبط بدورها بالخطة الإستراتيجية، بينما ترتبط الإستراتيجية بالأنشطة اليومية.

شكل (١-٢) الاختلاف مع الإستراتيجية

التوجه الإستراتيجي للمنظمة

توجه فرق العمل

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

شكل (١-٣) المواءمة مع الإستراتيجية

التوجه الإستراتيجي للمنظمة

توجه فرق العمل

فرق العمل حال توافقها مع إستراتيجية المنظمة

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

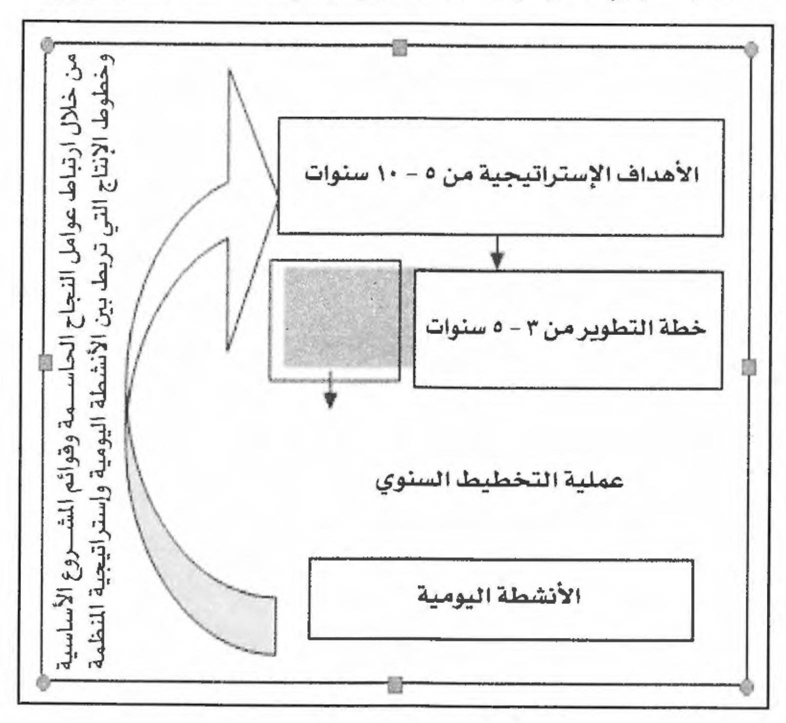
وهي تبدو جيدة على الورق إلا أنها لا تجدي مطلقاً على أرض الواقع. وتعد الإستراتيجية شاملة وواسعة النطاق، في حين تعد عملية التخطيط السنوي عملية مختلة وظيفياً ومنعزلة.

تحسين الأداء:

يتعين أن تكون مقاييس الأداء ذات تأثير بالغ على الأداء، فالقياس:

- يعزز من وتيرة التطور، ويساعد الأفراد على رؤية التقدم ويحفزهم على العمل.
- يزيد من رؤية الأداء المتوازن ويلفت الانتباه للأمور المهمة.

شكل (١-٤) ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بالأهداف الإستراتيجية



المصدر:

David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

- يزيد الموضوعية - يشـير سـبيتزر إلـى أن الموظفين يحبون فعـلاً عملية القياس حتى إنهم يحبون خضوعهم لها، إلا أنهم لا يحبون أن يتم الحكم عليهم بشـكل غير موضوعي.

- يحسـن مسـتوى فهمك واتخاذك للقرارات وتنفيذك لها - يشـير سبيتزر إلى أنك لن تكون قادراً على التنفيذ على نحو جيد وباسـتمرار دون قياس. إذ يمكن للقياس أن يطـور حدسـك العملي ويزيد من معـدل قدرتك على صناعة القرارات بشـكل ملحوظ.
- يُحسن تناسق الأداء - يشير سبيتزر إلى أن تحقيق النجاح الباهر يحصل من خلال تحقيق النجاح المستمر على المدى الطويل.
- يوفـر تغذية مرتجعة عن كيفية سـير الأمور، ومن ثم يقدم إشـارات تحذيرية مبكرة للإدارة. ويشـير سبيتزر إلى أنه دون وضع قياس جيد فستسير منظمتك في تخبط.
- يمكّنـك من إدارة المسـتقبل. فقياس الأحداث المسـتقبلية يمكّنـك من التأكد من حدوثها (على سبيل المثال، يتعين على الرئيس التنفيذي أن ينظر على نحو أسبوعي في قائمة الاحتفالات أو حفلات التقدير المُخطط عقدها خلال الأسبوعين التاليين. ومن شأن ذلك أن يضمن تحقيق نجاح يتم الاحتفال به في المنظمة).

إيجاد شكل أوسع من الملكية والتمكين والإنجاز:

تحـدث بيتر دراكـر Peter Drucker[٤] عن عملية القيادة وأشـار إلى أنها تشـبه قائد الأوركسـترا الذي يعطي التعليمات العامة وإشـارات البدء ويترك عملية التنفيذ للخبراء (العازفين). وطبقاً لذلك تسـاعد مقاييس الأداء على معرفة ما يتعين إنجازه كما تسـاعد الموظفين على فهم ما هو ضروري، كذلـك فإنها تمكّن القادة من تحديد الاتجاهـات العامة وتترك للعاملين حريـة صناعة القرارات اليومية للتأكد من تحقيق التقدم على نحو ملائم.

يُعد الانتقال إلى التدريب وتفويض الموظفين في اتخاذ الإجراءات الملائمة بالشكل المذكور أشبه بالمنهجية التي تتبناها شركة تويوتا Toyota. إذ إن أي قرار غير صائب يتم إرجاعه إلى التدريب الخاطئ أكثر من إرجاعه إلى الفرد.

يمثل تفويض السلطة للخط الأمامي أحد أساسيات كتاب مؤشرات الأداء الرئيسية (راجع الفصل الثامن). وقد نوقشت تلك القضية بمزيد من التفصيل في «البحث عن التميز».[٥]

إنني لم أصادف بعد إنسـاناً يرغب في الفشـل أو يجد في الفشـل شيئاً مجدياً. فعند وضع المقاييس الملائمة، ستجد الموظفين متحفزين للنجاح. ويشير كل من بيترز

Peters و وترمــان Waterman إلى الدراســات التي أقرّت أن الأداء سيتحســن عند الاهتمام بشكل أكبر بما يقوم به طاقم العمل. وتشير إحدى الدراسات السلوكية، إلى أن إنتاجية الموظفين تحســنت عند تحسن مســتوى الإضاءة، ثم تحسنت بدرجة أكبر عندما استعملوا إضاءة خافتة!.

ملاحظات:

1- Dean R. Spitzer,Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York: AMACOM, 2007).
2- Robert S. Kaplan and David P. Norton,The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996).
3- Spitzer,Transforming Performance Measurement.
4- Elizabeth Haas Edersheim,The Definitive Drucker: Challengers for Tomorrow's Executives—Final Advice from the Father of Modern Management (New York: McGraw-Hill, 2006).
5- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies (New York: Harper & Row, 1982).

الفصل الثاني
الاعتقادات الخاطئة حول قياس الأداء

قبل أن نناقش تطبيق مؤشـــرات الأداء الرئيسية، علينا أن نتحقق من سبب احتياج منظمتك إلى مقاييس الأداء، فقد يكون هناك العديد من الأســـباب التي يؤدي بعضها بكل تأكيد إلى الفشل. لذلك، دعنا نستعرض في هذا الصدد بعض المعتقدات الشائعة بشأن قياس الأداء.

الاعتقـاد الخاطـئ الأول - قيـاس الأداء عملية تتسـم بالبسـاطة النسبية ووضوح المقاييس:

تفشـــل عملية قياس الأداء حول العالم؛ لعدم إدراك الإدارة للعواقب غير المقصودة لمقاييـــس الأداء التي يقومون باختيارهـــا. وكما ذكرنا للتو، فهناك جانب مظلم لجميع المقاييس، حيث إن هناك احتمالية بأن النتائج التي تســـببها تلك المقاييس قد تســـير بالأداء في الاتجاه الخاطئ.

وتتمثل إحدى ســـمات مؤشرات الأداء الرئيسية في أن هذا «الجانب المظلم»، الذي يمثل العاقبة غير المقصودة، نادراً ما يحدث، ولهذا تتميز مؤشـــرات الأداء الرئيســـية بخاصية شاملة تتمثل في أنها تسير بالأداء في الاتجاه الصحيح.

ولابد أن يكون كل مقياس يستخدم في قياس الأداء:

- قد تمت مناقشـــته مع فريق العمل ذي الصلة: وعليك أن تطرح الســـؤال التالي «إذا ما قمنا بقياس ذلك، ما الذي ستفعله؟»
- قد تم اختباره قبل اعتماد تنفيذه.
- قد تم إلغاؤه إذا كان الجانب المظلم له يؤدي إلى الكثير من العواقب الوخيمة.

الاعتقـاد الخاطـئ الثانـي - إمكانيـة تفويـض مشـروع إدارة الأداء لشركة استشارية:

على مدار الخمسة عشر عاماً الأخيرة أو نحو ذلك، اشترك العديد من المؤسسات في مبادرات قياس الأداء، وكثيراً ما كان يقود تلك المبادرات مجموعة من الاستشاريين.

وعادةً ما كان يتم تبني منهج بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لكل من كابلان ونورتون. ويعد هذا المنهج، كما سأناقش ذلك لاحقاً، شديد التعقيد ويؤدي إلى اتباع منهج يقوم في الأساس على الاستشارة، حيث يقوم عليه عدد هائل من الاستشاريين ذوي المهارة العالية الذين يقومون بتلك الممارسة مع قليل من مساعدة موظفي خدمة العملاء. وعلى الرغم من نجاح هذا المنهج في بعض الحالات، إلا أنه شهد العديد من الإخفاقات. لكنني، برغم ذلك، أؤمن بشدة وأثق في جدوى المنهج الداخلي من المؤسسة لهذه المبادرة التي يتم دعمها، عند الضرورة، بمسؤول تسهيلات خارجيّ.

وقد أدى منهج بطاقة الأداء المتوازن إلى ظهور نشاط مربح للغاية للاستشاريين الذين ينطلقون بالمنظمات في رحلة سريعة تنتهي بهم إلى مكان غير معلوم. لذا يتعين عليك، قبل الإقدام على مثل هذا الخطأ، التأكد مما يلي:

- كم عدد الاستشاريين الذين عملوا في مشروع بطاقة الأداء المتوازن الناجحة؟
- لماذا لا يشكك الاستشاريون في منهجية ثبت خللها في بعض النواحي الأساسية؟
- كم عدد الاستشاريين الذين عملوا مديرين في نشاط عملك؟ بعبارة أُخرى، هل لديهم خبرة في إدارة عملك بالشكل الأمثل؟
- هل أصبحت أكثر دراية أو أكثر حيرة بعد العروض التقديمية التي قام بها الاستشاري؟

الاعتقاد الخاطئ الثالث - قدرة فريق العمل بالمشروع على تحقيق النجاح في ظل إتمامه لمهامه الأخرى:

تشير منهجية مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة بصراحة ووضوح، إلى أنه «بإمكانك القيام بهذا داخل منظمتك». وإن لم تستطع أنت القيام بذلك، فلن تجد أي شخص آخر يمكنه القيام به. وتعد المشاريع الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية مشاريع داخلية وضمن المؤسسة يديرها أفراد مهرة على دراية بالمنظمة وبعوامل نجاحها وبمن يتم رفع المسؤوليات اليومية عنهم ليتفرغوا للتركيز على هذا المشروع المهم. وبعبارة أخرى، يقوم أعضاء الفريق بنقل صورهم العائلية أو صورة الحصان ذي السبع عشرة يداً أو صورة جروالبيشون فريز الصغير ووضعها على مكاتبهم في المقر الرئيسي للمشروع. وهم بذلك يتركون مشاكل العمل اليومية إلى نوابهم الذين كانوا قد أخذوا مواقعهم في ذلك الوقت على نحو مؤقت!

الاعتقاد الخاطئ الرابع - ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بالأجور يؤدي إلى رفع مستوى الأداء:

قــد تجد في المنظمات بمختلف أنواعها ميلاً نحو الاعتقاد بأن الطريق نحو إنجاح مؤشــرات الأداء الرئيســية هو أن تقــوم بالربط بينها وبين أجر الفــرد. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مؤشرات الأداء الرئيسية تعتبر ضرورية جداً للمنظمة لدرجة أن الأداء فــي هذا المجال يعد أمراً من الأهمية بمكان، أو كمــا يقول جاك ويلش Jack Welch «إنه تذكرة للدخول للعبة»[1]. وعند ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بالأجر، فإنها تصبح مؤشــرات سياسية أساسية (وليست مؤشــرات أداء رئيسية)، وهو ما سيتم استغلاله لتعزيز إمكانية الحصول على مكافأة أكبر.

شكل (٢-١) النظم غير المجدية لربط الأجر بالأداء

الفئة	قياس المنظور	القياس	نسبة المقياس
الجانب المالي	٦٠٪	القيمة الاقتصادية المضافة	٢٥٪
		ربح الوحدة	٢٠٪
		نمو السوق	١٥٪
جانب العملاء	٢٠٪	مسح رضا العملاء	١٠٪
		مسح رضا الوكلاء	١٠٪
الجانب الداخلي	١٠٪	المعدل فوق المتوسط الخاص بمسح جودة النشاط	٥٪
		انخفاض الدورة الزمنية لتسليم الوكيل	٥٪
الابتكار والتعلم	١٠٪	مسح رضا الموظف/ الاقتراحات	٥٪

المصدر: International Institute of Management.

ونظراً لأن مؤشــرات الأداء الرئيســية هي فــي الواقــع أدوات أداء خاصة، فمن الضــروري ألا يتم إدراجها في أي مناقشــات خاصة بالأجر المرتبــط بالأداء. فتلك الأدوات هي من الأهمية بمكان بحيث لا تســمح بأن يســتغلها الأفراد وفرق العمل من

أجل تعظيم مكافآتهم إلى الحد الأقصى. وعلى الرغم من أن مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs من شـأنها أن تعكس مستوى أداء فرق العمل على مدار الساعة أو بشكل يومي أو أسـبوعي، فمن الضروري عدم تعريض تلك المؤشرات للضرر من خلال استخدامها في قياس الأداء المرتبط بالأجر. وقد قمت بإدراج مقال حول القواعد العشر الخاصة بالأجر المرتبط بالأداء في الملحق أ.

وكثيراً ما تكون مخططات مكافآت الأداء الموضوعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن معيبة لعدة اعتبارات:

- أنهـا عادة مـا تعتمد بطاقة الأداء المتـوازن على أربعة منظـورات فقط، متجاهلة المنظورات الخاصة بالبيئة والمجتمع ورضا الموظفين.
- أن المقاييس المختارة تكون عرضة للجدل والاستغلال.
- أنها نادراً ما تكون هناك صلة بالتقدم في عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة.
- يؤدي وضع أوزان نسـبية للمقاييس إلى عقد اتفاقات أداء غير واقعية مثلما يوضح الشكل ١-٢.

الاعتقاد الخاطئ الخامس - معظم المقاييس تؤدي إلى تحسين الأداء:

رغم أن القول بأن معظم المقاييس تؤدي إلى تحسـن الأداء قد يبدو منطقياً، إلا أن العكس غالباً ما يكون صحيحاً. فلكي تعمل المقاييس بشـكل سـليم، يتعين عليك أن تكون مولعاً بعلم النفس. كما أنه يتعين عليك أن تنتقد سلوك الموظفين الذين يتم قياس أدائهم. فقد شن ديان سبيتزر Dean Spitzer في كتابه «تحويل قياس الأداء»[٢] هجوماً عنيفـاً على كثير منا، ممن يقومون في فترة هادئة بعد الظهيرة بابتكار مقياس جديد أو اثنين (راجع الجزء الخاص بـ «السـلوك غيـر المقصود: الجانب المظلم للمقاييس» في الفصل الأول).

الاعتقـاد الخاطئ السـادس - مقاييس الأداء تُسـتخدم بالأسـاس في المساعدة على إدارة تنفيذ المبادرات الإستراتيجية:

يستخدم منهج بطاقة الأداء المتوازن التقليدي مقاييس الأداء لمراقبة تنفيذ المبادرات الإسـتراتيجية، وبالتالي فإن مثل تلك المقاييس تتعاقب عادةً بكثرة وبشـكل نمطي من المقاييس الخاصة بالمنظمة مثل «العائد على رأس المال المستخدم».

ورغم أن ذلك قد يبدو منطقياً، إلا أنه يؤدي إلى تعطيل العمل، ولذلك فأنا أعتقد أن توالـــي تلك المقاييس أدى إلى وجود مئات مـــن المقاييس الخاصة بتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في شكل مصفوفة تساعد المنظمة على المضي بسرعة نحو المجهول.

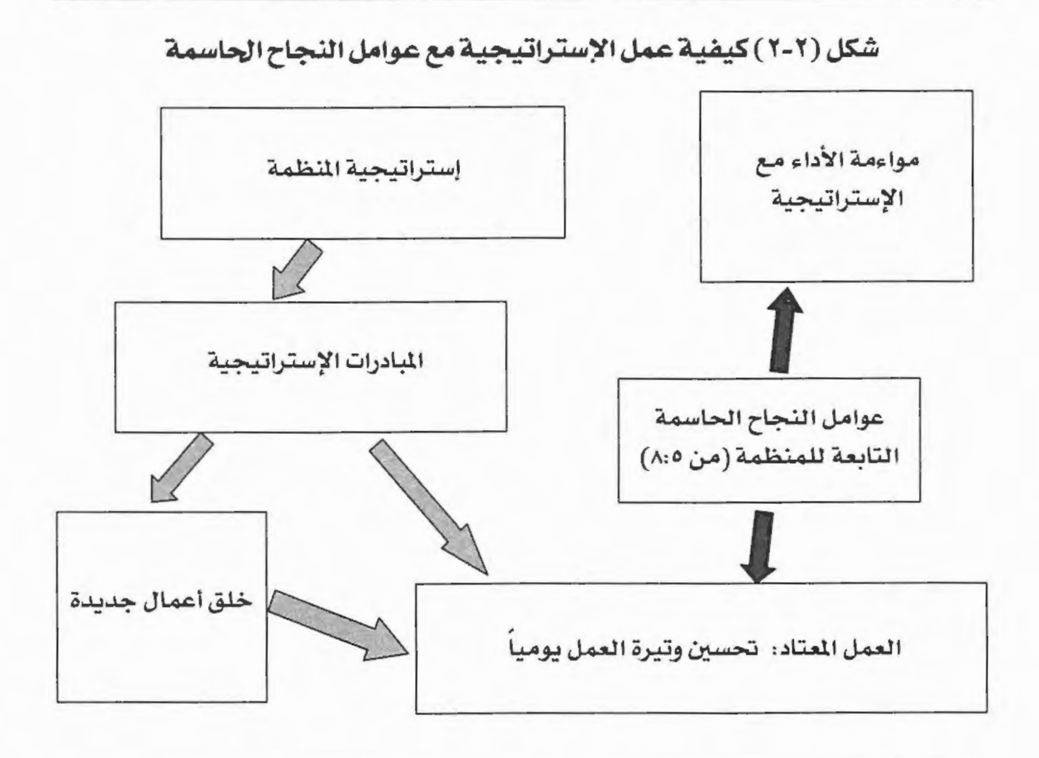
ولا توجـــد مقاييـــس أداء على هـــذا الكوكب تراقب تنفيذ الإســـتراتيجيات، بل إن الهدف الرئيســـي لمقاييـــس الأداء يتمثل في التأكد من أن الموظفين يقضون ســـاعات العمل في التركيز أساساً على عوامل النجاح الحاسمة التابعة للمنظمة.

وتشير عملية مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة إلى التالي:

- تستخلص المقاييس من عوامل النجاح الحاسمة أولاً ثم من عوامل النجاح.
- ليس هناك توالٍ للمقاييس.
- لـــن تكون المقاييس الشـــهرية أبـــداً ذات أهمية للإدارة؛ وذلك لأنهـــا ترفع التقارير الخاصة بالتقدم على نحو متأخر جداً.
- أن عوامل النجاح الحاسمة، وليست المبادرات الإستراتيجية، هي التي تؤثر في إدارة العمل بشكل يومي.

ويوضـــح الشـــكل ٢-٢ الفرق بين المنهجين، حيث تشـــير منهجية مؤشـــرات الأداء الرئيســـية الناجحة إلى أنك تستخلص المقاييس من عوامل النجاح الحاسمة، في حين ســـيؤدي اســـتخلاص المقاييس من مبادراتك الإســـتراتيجية إلى وجود عدد هائل من المقاييـــس غيـــر المهمة، مع تجاهل قضايا العمل اليومية المهمـــة المعتادة وذلك إلى حد كبير.

شكل (٢-٢) كيفية عمل الإستراتيجية مع عوامل النجاح الحاسمة



وتتحكم فرق امشـــاريع الخاصة في العديد من المبادرات الإســـتراتيجية من خلال قيامها بأعمال ســـرية، مثل الاســـتحواذ على عمليات أو تقنيات جديدة. كما يقومون بمراقبة مدى تقدمهم من خلال التقارير الخاصة بالمشروع. وهنا تصبح تلك المبادرات الجديدة أنشـــطة عمل معتادة فقط عندما يكون العمل الجديد أو المنتج الجديد جزءاً من الأنشطة اليومية.

وعلى الرغم من أن بعض المبادرات الإســـتراتيجية من شـــأنها أن تؤثر على العمل المعتاد بشكل مباشر، إلا أنه يمكن إدارة تأثير تلك المبادرات على نحو أفضل عن طريق مراقبة المقاييس الخاصة بعوامل النجاح الحاسمة.

الاعتقاد الخاطئ السابع - بطاقة الأداء المتوازن كانت نقطة الانطلاق:

حَظِيَـــت منهجية العمل الخاصة بهوشـــين كانـــري Kanri Hoshin، وهي منهجية متوازنة لإدارة الأداء وقياسه، بقدر جيد من الشهرة قبل ظهور بطاقات الأداء المتوازن. وقد ذُكر أن بطاقة الأداء المتوازن نتجت عن تبني منهجية هوشين كانري.

ووفقاً لما يتضح من ترجمتها، فإن هوشـين كانري يقصد بها منهجية عمل للتوجيه والمواءمة. وقد تطورت تلك المنهجية في شـركة يابانية دولية حيث كان من الضروري تحقيق جهود تعاونية واسعة على مستوى المنظمة في مجالات رئيسية.

وتتمثل أحد مبادئ هوشـين كانري في وجوب إسـهام جميـع الموظفين تحقيق في الأهداف الرئيسـية للشركة ودمج ذلك في أنشطتهم اليومية المعتادة. وبعبارة أخرى، فإنه يتعين على فريق العمل أن يكون على دراية بعوامل النجاح الحاسمة، ومن ثم تحديد أولويات أنشطتهم اليومية وذلك لتعظيم إسهاماتهم الإيجابية في تلك المجالات.

ونجد هنا أن نموذج هوشـين كانري التقليدي يجمع بين أربعة منظورات. وما من غرابة في أن تكون منظورات بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن صور طبق الأصل (راجع شـكل ٢-٣). وقد كتب كل من ويتشر Witcher وتشاو Chau ورقة تثقيفية بخصوص المقارنة بين نموذج هوشين كانري وبطاقة الأداء المتوازن.[٣]

شكل (٢-٣) أوجه الشبه بين نموذج هوشين كانري ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن

نموذج هوشين كانري	بطاقات الأداء المتوازن
مقاييس وأهداف الجودة	منظور العملاء
مقاييس وأهداف التكلفة	المنظور المالي
مقاييس وأهداف التسليم	منظور العمليات الداخلية
مقاييس وأهداف التعليم	منظور الابتكار والتعلم
ويتعين تعزيز كلا المنهجين من خلال:	
رضا الموظفين	رضا الموظفين
البيئة والمجتمع	البيئة والمجتمع

المصدر:

David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

شكل (٢-٤) كيف تؤثر الطائرات المتأخرة على معظم إن لم يكن جميع المنظورات الستة

	المنظورات					
	المنظور المالي	رضا العملاء	رضا الموظفين	الابتكار والتعلم	العملية الداخلية	البيئة والمجتمع
الطائرات المتأخرة عن موعد هبوطها لما يزيد على ساعتين	√	√	√	√	√	ممكن

الاعتقاد الخاطئ الثامن - المقاييس تتناسب تماماً مع أحد منظورات بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل إحدى المشكلات التي تواجه العديد من مستخدمي بطاقة الأداء المتوازن في الموضع الذي ينبغي فيه رفع تقرير عن المقياس. وبتبني أحد مؤشرات الأداء الرئيسية، والذي يدعى «الطائرات المتأخرة عن موعد هبوطها لنحو ساعتين» كمثال، هل يتعين رفع تقرير عن مقياس الأداء على أنه مقياس للعميل أو مقياس للجانب المالي أو العملية الداخلية؟ في الواقع، ووفقاً لهذا المثال، تؤثر الطائرات المتأخرة في السماء على جميع المنظورات الستة كما يوضح شكل ٢-٤.

الاعتقاد الخاطئ التاسع - بطاقة الأداء المتوازن تعكس معدل التقدم المحرز لكل من الإدارة ومجلس الإدارة:

مما لا شك فيه أنه يتعين على المرء أن يبين للإدارة العليا أو لمجلس الإدارة مدى التقدم الذي تم إحرازه. وعلى الرغم من ذلك، فمن الضروري أن يتم توضيح المعلومات المقدمة للإدارة العليا عن تلك المقدمة للإدارة. إذ تعد المقاييس التي يجري تقديمها إلى مجلس الإدارة مؤشرات نتائج أساسية.

ويتعين علينا التأكد من أن مقاييس الأداء محل اهتمام الإدارة (وهي مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء) يتم رفع تقارير بها فقط إلى الإدارة والموظفين. ويوضح الفصل الرابع عشر أمثلة على الفروق بين رفع التقارير إلى الإدارة وإلى مجلس الإدارة، تحت عنوان رفع تقارير مقاييس الأداء.

الاعتقـاد الخاطـئ العاشـر- لا يوجـد سـوى أربعـة جوانـب فقط لبطاقة الأداء المتوازن:

على مدار نحو عشرين عاماً وحتى الآن دَأَبَ كابلان ونورتون على تكرار المنظورات الأربعـة المذكورة في عملهمـا الأصلي[٤] (المالية والعملاء والعمليـة الداخلية والتعليم والنمو). فقد نجحا على سبيل المثال، في بيان أن منظور الموردين غالباً ما يكون غير مطلـوب؛ وذلك نظراً لأنه ليـس محل خلاف، إذ إن منافسـيك يمكنهم الوصول إليه مثلك.

شكل (٢-٥) بطاقات الأداء المتوازن إلى جانب المنظورات الستة

المنظور المالي	منظور العملاء	منظور البيئة والمجتمع
استغلال من الأصول، زيادة المبيعات، إدارة المخاطر، تحسين رأس المال المستخدم، خفض التكلفة.	زيادة رضا العملاء، استهداف العملاء الذين يحققون أعلى ربح، الاقتراب من العملاء، غير العملاء.	رب العمل محل الاختيار، الارتباط بموظفي المستقبل، قيادة المجتمع، التعاون.
المنظور الداخلي	**منظور رضا الموظفين**	**منظور الابتكار والتعلم**
التسليم الكامل وفي الوقت المحدد، تحسين التقنية، العلاقات الفعالة مع المساهمين الرئيسيين.	تعيين الأفراد المناسبين، التمكين، استبقاء الموظفين الأساسيين، الإخلاص، القيادة، التقدير.	الابتكار، الحماسة، زيادة الخبرة والقدرة على التكيف، بيئة التعلم.

إننـي أوصي بزيادة المنظورات الأربعة تلـك عن طريق إدراج منظورين آخرين، وأن يعاد تسمية المنظور الخاص بالنمو والتعلم ليصبح منظور التعلم والابتكار (راجع شكل ٢-٥). ويعـد هـذا التغير الأخير شـديد الأهمية علاوة على أنه تسـبب في حدوث تغيـر أخير في عملي يتمثل في رفع مسـتوى الابتكار، وهـذا ما أكده كبار الكُتاب في مجال إدارة الأعمال من أمثال بيتر دراكر Peter Drucker وجيم كولينز Jim Collins وتوماس بيترز Tomas Peters وروبرت ووترمان Robert Waterman.

وقد أضفت منظور رضا الموظفـين ومنظور المجتمع والبيئة إلى المنظورات الأربعة التقليدية. وهنا تجدر الإشـارة إلى أن روبـرت كابلان وديفيد نورتون قللا من أهمية هذين المنظورين في عملهما الأصلي.

ويؤكد وجود منظور منفصل خاص برضا الموظفين على أهمية قياس البواعث الرئيسية لرضا الموظفين مثل مستوى تقدير الإدارة للموظفين وانتظامها (على سبيل المثال، كم عدد فعاليات تقدير الموظفين المخطط عقدها خلال الأسبوع أو الأسبوعين القادمين، كم كان حجم تقدير الموظفين الذي تم خلال هذا الأسبوع أو الأسبوعين الماضيين وهذا الشهر). كما سيدعم الحاجة لإجراء مزيد من الاستطلاعات المنتظمة الخاصة برضا الموظفين على نحو دوري.

لقد أدار بعض الرؤساء التنفيذيين القياديين منظور المجتمع والبيئة ببراعة مما أسهم في إرساء قيمة رئيسية لفريق الموارد البشرية، وهو ما ساعد المنظمة على أن تكون جهة عمل مختارة. وتتضمن المزايا الأخرى تعلم الموظفين لمهارات جديدة من خلال القيام بعمل تطوعي في المجتمع إضافة إلى تقليل التكاليف عن طريق تقليل الإهدار وإرساء صحافة إيجابية ورفع معنويات الموظفين عن طريق تنفيذ مبادرات خضراء. ويعمل الرؤساء التنفيذيون في هذا المجال بشكل بديهي. فهم يدركون أن المجتمع هو مصدر عملائك وموظفيك الحاليين والمستقبليين. كما يرون ارتباط المبادرات في هذا المجال بتصورات العملاء الإيجابية.

مثال: تحقيق أهداف من خلال المجتمع – عملائك المستقبليين

في إحدى رحلاتي الجوية حظيت بفرصة الجلوس بجوار إحدى الموظفات التي عملت بشركة فيرجين أتلانتيك (Virgin Atlantic). وأخبرتني أنه كلما تم افتتاح مسار جديد، كان ريتشارد برانسون Richard Branson مؤسس شركة فيرجين أتلانتك يشرع فيه بكل حماس ويعرض صورة بارزة له في الصحافة المحلية ويقوم بإعداد حفلة بتلك المناسبة. وكان دائماً ما يتم دعوة جميع الموظفين لإحضار شركائهم وأصدقائهم المقربين.

وفي المساء، اعتاد برانسون التقاط العديد من الصور مع بعض الضيوف، على أن يتسلم كل شخص صورة موقَّعَة في نهاية الحفل. ولكن برأيك كيف ينتهي الحال بتلك الصور؟ هل ينتهي بها الحال في صندوق تحت السرير؟ لا أعتقد ذلك. فقد كان يتم وضعها في مكان فاخر في منتصف رف المدفأة بعد تحريك صورة الزفاف إلى اليمين! لكن في رأيك، فيم سيفكر أصدقاؤك كل مرة ينظرون فيها إلى الصورة؟ لابد أنهم سيقولون في أنفسهم «يا لها من ليلة رائعة» وكم سيقدرون صداقتك ويعتزون بها.

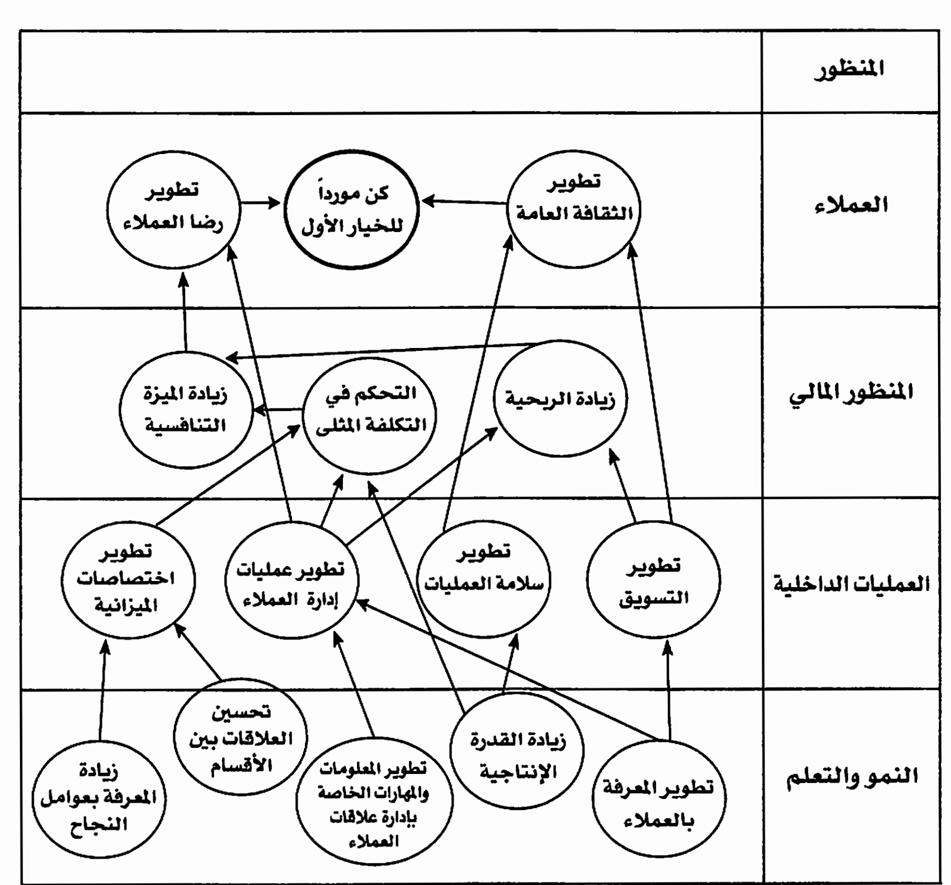
> وفي إحدى الأمسيات، رفع برانسون من معنويات الموظفين ورضاهم، وأتاح لهم ظهوراً إعلامياً مجانياً وأقام علاقات بين شركة فيرجين جروب وعملاء جدد. وهنا تسأل نفسك ما شركة الخطوط الجوية التي ستتعامل معها للسفر إذا ما كان لديك صورة على رف المدفأة مع ريتشارد برانسون؟

ويشير العمل الأخير لكابلان ونورتون الخاص بالخرائط الإستراتيجية[٥] إلى أهمية المنظورات الخاصة برضا الموظفين والمجتمع والبيئة. وترجع أهمية هذا التعديل إلى أنه يؤكد على أن بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين جميع موضوعات خط القاعدة الثلاثي.

الاعتقاد الخاطئ الحادي عشر - رسم الخرائط الإستراتيجية مطلبٌ أساسي:

إذا ما كانت الخرائط الإستراتيجية تساعد الإدارة على فهم إستراتيجيتها، فإنها وباعتبارها وثيقة عمل ينبغي أن تكون مفيدة. وعلى الرغم من ذلك، فإنني مهتم بالاستخدام «المبسط» لعلاقات السبب والنتيجة، والتي تعد مكوناً أساسياً في وضع الخرائط الإستراتيجية (انظر شكل ٦-٢). وقد أدت تلك الخرائط إلى اختفاء العديد من مبادرات قياس الأداء. وتأتي المبادرات الإستراتيجية ومقاييس الأداء المتوالية نتيجة لتلك العلاقات شديدة البساطة. ومن ناحية أخرى فإنه إذا ما تم تناول الخرائط الإستراتيجية على نحو خاطئ فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث كارثة.

شكل (٢-٦) الخرائط الإستراتيجية



جدير بالذكر أن مخططات السبب والنتيجة تستخدم في وضع الخرائط الإستراتيجية، حيث تتناسب المبادرات/ عوامل النجاح تماماً مع منظور بطاقة الأداء المتوازن وتحدث علاقة واحدة أو اثنتين من علاقات السبب والنتيجة، وتمتلئ بالفكر العقلاني الذي لا يرمز إلى أي شيء في كثير من الحالات. وإنني على ثقة بأن هناك العديد من الاستشاريين الذين يمكنهم استخدام الخرائط الإستراتيجية بفعالية لمساعدة الشركات على استيعاب تأثيرها المحتمل بشكل أفضل. وعلى الرغم من ذلك فهي أداة خطيرة في المكان غير المناسب، لاسيما إذا كانت هي مصدر جميع مقاييس الأداء في المنظمة.

وتعد مخططات الخرائط الإستراتيجية تلك معيبة في عدد من الجوانب التالية:

- لا تتناسب عوامل النجاح تماماً مع المنظور الخاص ببطاقة الأداء المتوازن؛ ذلك لأنه كلما ازدادت أهميتها، ازدادت المنظورات التي تؤثر فيها، ولذلك تحتاج بعض عوامل النجاح إلى أن يتم رسمها على نطاق صفحة الخريطة الإستراتيجية بأكملها. وهو أمر عبثي بالنسبة لمصممي الخريطة الإستراتيجية.
- إذا ما كنت تتمتع بالذكاء الكافي، يمكنك أن تتناول مساراً سببياً مختلفاً تماماً لأسهمك عند وضع خريطتك الإستراتيجية ثم تقوم بمناقشته. ويتسم أي عمل تقوم به المنظمة بالعديد من الآثار المختلفة المترتبة عليه. ويعد التقيد بعلاقة واحدة أو اثنتين عند وضع الخريطة الإستراتيجية تبسيطاً حاداً للأمر في أحسن الأحوال وتبسيطاً ساذجاً في أسوأ الأحوال.
- عندما أطلب من الحضور في إحدى ورش العمل بأن يرسموا خريطة توضح أثر تأخر الطائرات على عوامل نجاح إحدى شركات الخطوط الجوية، فإنهم يأتون بما لا يقل عن عشرين تأثيراً. لذا لا يمكن أن تتماشى عملية وضع الخرائط الإستراتيجية مع العلاقات المتعددة، وبذلك فلا يمكنها أن تتماشى مع واقع العمل اليومي.
- تتأثر الأعمال التي يقوم بها الموظفون بمعدل يومي بالعديد من العوامل، ولا يمكن تبسيطها في تأثير سببي واحد أو اثنين. ويكمن السر في فهم أعمال الموظفين التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل ومن ثم توجيههم نحو المسار الصحيح (ذلك المسار المتفق مع الإستراتيجية طويلة المدى التي تضعها للمنظمة).

الاعتقاد الخاطئ الثاني عشر- جميع مقاييس الأداء هي مؤشرات أداء رئيسية:

يتمثل أحد الاختلافات الأساسية بين منهج مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة ومنهج بطاقة الأداء المتوازن التقليدي في أن الأول به تعريف لماهية مؤشرات الأداء الرئيسية. ولهذا تأثير بالغ على المؤسسات الحكومية وغير الربحية. ويتضمن تعريفي لمؤشرات الأداء الرئيسية، في الفصل السادس، أن مؤشر الأداء الأساسي هو مؤشر يعمل على مدار اليوم وبمعدل يومي أو أسبوعي كما أنه غير مرتبط بالنواحي المالية. ويصرح العديد من الهيئات بأنه بإمكانها قياس الأداء بمعدل شهري فقط. وتعليقاً على ذلك أنصحك بالاستمرار في القراءة وسأريك عدداً من المقاييس اليومية التي يتعين على منظمتك امتلاكها.

وتشير منهجية مؤشـــرات الأداء الرئيسية الناجحة إلى ندرة تلك المؤشرات. ولأن التقارير ترفع بها بشكل فوري؛ فإنها لا تجد لها سبيلاً لبطاقة الأداء المتوازن التي تُرفع التقارير بها إلى الإدارة العليا بعد أسبوعين أو ثلاثة من نهاية الشهر.

الاعتقاد الخاطئ الثالث عشر - المتابعة الشهرية لمقاييس الأداء تُحسن مستواه:

قدم لي شهرياً مقياسَ أداء وسأقدم لك ما مؤشر نتائج أو مؤشرَ نتائج أساسياً أو ربما أقدم لك مؤشـــر أداء. ولن تجده أبداً مؤشر أداء أساسياً! إذ كيف يكون أساسياً فـــي عملك وأنت تنظر إليه جيداً بعد وقوع الضرر؟ إن فائدة ذلك تشـــبه تماماً فائدة إخبـــار مدرب بأن جواد الســـباق الخاص به قد هرب من الإســـطبل وقتاً ما الشـــهر الماضي.

خلاصـــة ذلك أنك إذا ما أردت حدوث شـــيء أو تغيير شـــيء فإنـــه يلزم أن يكون المقياس موضوعاً وفق إطار زمني محدد. ولتتخيل أنك تقول لابنك المراهق، في نهاية الشهر، «لقد كانت غرفتك غير منظمة ثمانية وعشرين يوماً في هذا الشهر». جل ما ستحصل عليه حينئذ مناقشة عقيمة. وبدلاً عن ذلك، فإن الأب الماهر يقول «بني، إذا لم تكن غرفتك منظمة فلن أعطيك المصروف» أو «عندما تنظم غرفتك يوم الســـبت، ســـأعطيك مصروف جيبك». ومما لا شـــك فيه أنك بذلك ستجني ثمار برنامج تغير السلوك الأسبوعي الدائم. وسرعان ما ستجده يقول: «أبي، أمي، تعاليا وألقيا نظرة على غرفتي.»

ولا يختلف العاملون عن المراهقين المشاكســـين، بل قد يكونون أسوأ منهم في بعض الأحيـــان. وحتى يتم إحداث تغيير يتعين على الرئيـــس التنفيذي التركيز على عوامل النجاح الأساســـية والعمل وفق مؤشـــرات الأداء الرئيســـية التي ستتوافق مع السلوك الملائم.

الاعتقـاد الخاطـئ الرابـع عشـر - مؤشـرات الأداء الرئيسـية هـي مؤشرات مالية وغير مالية:

تقوم المقاييس المالية بقياس حجم الأنشطة، ولذا فقد قمنا بوضع قيمة لكل نشاط. ولـــك أن تعلم بأن وراء كل مقياس مالي نشـــاطاً محدداً. وإنني شـــخصياً أطلق على المقاييـــس المالية «مؤشـــرات النتائج» بمعنى أنها مقاييـــس موجزة. ويجدر بك هنا أن

تعلم بأن ذلك هو النشاط الذي سترغب في الاستفادة منه بالقليل أو بالكثير، كما أنه النشـــاط الذي ســـيدر عليك أموالاً طائلة. ولهذا، وكما سأشير في الفصل السادس، لا يمكن للمقاييس المالية أن تكون مؤشرات أداء رئيسية.

وفي منظماتنا، علينا أن نجد الأنشـــطة التي تدعم عوامل النجاح الحاسمة إضافة إلـــى إيجاد مقاييس ملائمة يمكننا التركيـــز عليها، مثل «الطائرات المتأخرة عن موعد هبوطها لنحو ساعتين».

الاعتقـاد الخاطئ الخامس عشـر- كلمـا زادت المقاييس كان ذلك أفضل:

يُســـتخدم منهج بطاقة الأداء المتوازن التقليدي لاســـتخلاص المقاييس من مقياس منظمـــي معين مثل العائد على رأس المال المســـتخدم. وتـــؤدي تلك العملية إلى جانب تطبيقات بطاقـــة الأداء المتوازن إلى عدد ضخم مـــن المقاييس التي يصعب تحديدها والتـــي لن تُحـــدث ضرراً، على أفضل تقدير، وتودي بالمنظمـــة في رحلة باهظة الثمن تنتهي بها إلى الضياع على أسوأ تقدير.

وبحسب التقارير فقد لقيت الخطوط الجوية البريطانية دعماً من اللورد كينج في ثمانينيات القرن الماضي من خلال التركيز على أحد مؤشـــرات الأداء الرئيسية، وهي الطائرات المتأخرة عن موعد الهبوط. وقد كان لتلك القصة بالغ الأثر في تغيير حياتي إذ أدركت مدى أهميتها لتطوير مقاييس الأداء التي أحدثت التغيير. وقد قمت بتحليل هذا المقياس في الفصل السادس من هذا الكتاب والذي جاء تحت عنوان «سوء الفهم الشديد لمنهجية مؤشرات الأداء الرئيسية».

الاعتقاد الخاطئ السادس عشر- المؤشرات إما قائدة (محفزة) أو تابعة (نتائج):

لا أذكر كـــم مرة قرأت فيها العمل الرائع الأصلي لكابلان ونورتون[٦] وذلك محاولة مني لفهم الجدل الدائر بخصوص المؤشرات القائدة والتابعة قبل أن أدرك أن صعوبة فهمي لتلك المؤشرات كان نتاجاً للمفاهيم الخاطئة.

ونتيجة لذلك أدركت أنه من الضروري تجاهل التمايز بين المؤشـــر المتقدم والمؤشر المتأخر؛ إذ تعد مؤشـــرات الأداء الرئيسية التي تجري على مدار اليوم وطوال الأسبوع

مؤشــرات متقدمة ومتأخرة في الوقت ذاته. ودليلاً على ذلك أن مؤشــر «الطائرات المتأخرة عن موعد الهبوط»، والذي يعد مؤشــراً رئيســياً شــائع الاستخدام لشركات الخطــوط الجوية، نتج بكل وضوح عن أحداث ماضية وســيكون لــه تأثير كبير على الأحداث المســتقبلية - فالوصول المتأخر للطائرة سيجعلها تتأخر في الإقلاع. وبدلاً من المؤشــر المتقدم والمتأخر ترى منهجية مؤشــرات الأداء الرئيسية الناجحة المقياس على أنه حدث قديم (في الأســبوع الماضي أو الشــهر الماضي)، أو حالي (في أنشطة الأمس أو اليوم - في المكان والزمان ذاته)، أو مستقبلي (في المراقبة الحالية للتخطيط والاستعداد للأحداث/ الأفعال التي ينبغي حدوثها في المستقبل).

الاعتقــاد الخاطئ الســابع عشـر - يمكننــا وضـع أهـداف ملائمـة تتحقـق عنـد نهاية العام لأننـا نعلم كيف يبـدو الأداء الجيد قبل بداية العام

كان جيرمي هوب Jeremy Hope، الذي حظي بشــهرة نتيجة كتاب ما وراء الموازنة Beyond Budgeting[٧]، أول كاتب يؤكد على أن عقد الأداء السنوي الثابت، مثل عملية وضع الموازنة الســنوية، محكوم عليه بالفشل. وقد أشار كل من هوب وفرازر Fraser، اللذيــن يعدان رائدَيْ منهجية ما وراء الموازنة، إلى فخ عملية وضع الموازنة الســنوية. فإذا ما قمت بوضع هدف ســنوي خلال عملية التخطيط، أي قبل الشــهر الأخير من هذا العام بخمسة عشر يوماً أو نحو ذلك، فلن يمكنك أبداً معرفة ما إذا كانت ملائمة، علماً بأن الظروف الخاصة بهذا العام لن يمكن تخمينها بشكل سليم. ومن المعلوم أنك دائماً ما تتوقف عن دفع الحوافز للإدارة في الوقت الذي تفقد فيه حصتك السوقية. وبعبارة أخرى، لا يتماشى معدل مبيعاتك المتصاعد مع معدل النمو في السوق.

وعندما نقارن بين أداء الشــركات المتماثلة وفقاً للمقارنات المعيارية الخارجية مثل الحصة الســوقية، فإننا بذلك نقف على مقاييس أهداف الأداء النسبية. وبهذا، تقوم المؤسســات المالية، التي تحقق أرباحاً مثالية من تلك البيئة الزائفة ذات معدل الفائدة المنخفض، بوضع مؤشر أعلى بأثر رجعي عندما يكون الأثر الفعلي لذلك معروفاً.

فكما يشــير جيرمي هوب Jeremy Hope، فإن عدم وضع هدف ســنوي مســبقاً لا يعــد مشــكلة طالما أن الموظفين يتلقــون تحديثات منتظمة عن مــدى تقدمهم على منافسيهم في السوق. وذكر هوب أنه إذا لم تكن تعلم مدى صعوبة العمل الذي يتحتم عليك القيام به للحصول على مكافأة أعلى، فإنك ستعمل بأقصى ما لديك من قدرة.

ملاحظات:

1- Jack Welch and Suzy Welch, Winning(New York: Harper Business, 2005.

2- Dean R. Spitzer,Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York: AMACOM, 2007).

3- Barry J. Witcher and Vinh Sum Chau, «Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit,» University of East Anglia UK, Management Decision,45, no. 3 (2007): 518–538.

4- Robert S. Kaplan and David P. Norton,The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Cambridge, MA: Harvard Business Press,1996).

5- Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Cambridge, MA: Harvard BusinessPress, 2004.

6- Kaplan and Norton,The Balanced Scorecard.

7- Jeremy Hope and Robin Fraser,Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2003).

الفصل الثالث
تنشيط إدارة الأداء

كثيراً ما يُساء فهم إدارة الأداء، كما يُساء استخدامها واستغلالها، مما حال دون تحقيق أهداف العديد من المنظمات. وقبل أن نبدأ بتفعيل مقاييس الأداء في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية، علينا أن نفهم المزيد عن إدارة الأداء. وللإسهام في هذه العملية التعليمية، قمت بتطوير نموذج للمساعدة في تنشيط إدارة الأداء (راجع شكل ٣-١). في البداية، قد يبدو أن هذا النموذج يتجاوز ملخص ما يدور عليه هذا الكتاب، لكن وعلى الرغم من ذلك فبمجرد فهم النموذج، ستتضح لك الأسباب التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها كما سيقدم سبب إخفاق العديد من مبادرات إدارة الأداء، مثل بطاقة الأداء المتوازن.

ويضم هذا النموذج خمس ركائز أساسية يتعين وضعها في مكانها المناسب قبل تناول الجوانب التي يتعين عليك إدارتها لتحقيق أداء متوازن.

وفيما يلي نعرض بشيء من التفصيل تلك الركائز الأساسية والجوانب التي يتعين تناولها لتنشيط إدارة الأداء.

الركيزة الأساسية الأولى - فهم السلوك البشري:

كما ذكرنا في الفصل الأول من هذا الكتاب فلكل مقياس جانب مظلم، أي أثر سلبي. ولتفعيل تلك المقاييس، عليك أن تفهم السلوك البشري وحتى تقلل من الآثار السلبية لمقاييس الأداء.

وتتمثل الخطوة الرئيسية في العثور على المقياس أولاً ثم إجراء بعض التعديلات على كيفية استخدامه من أجل مواءمة السلوكيات التي يعززها. وإنني لأشك في أن ما يزيد على نصف المقاييس المستخدمة في منظمة ما تشجع على سلوكيات سلبية غير مرغوب فيها.

شكل (٣-١) تجديد نموذج إدارة الأداء



يحتوي كتاب ديان ســبيترز «تحويل قيــاس الأداء Transforming Performance Measurement»[1] على مجموعة متنوعة من الأمثلة الخاصة بالأداء الوظيفي المختل. وفيما يلي بعض من قصصي المفضلة:

أمثلة من القطاع العام:

- يعمــل الأخصائيون الاجتماعيون ذوو الخبرة في الأجهــزة الحكومية على الحالات الســهلة ويتركون الحالات الصعبة لفريق العمل الــذي لا يتمتع بخبرة كافية، وذلك نظراً لأنه يتم إجراء القياس وفقاً لعدد الحالات التي يتم تغطيتها.

- عاقبت إحدى شـركات السكك الحديدية الأسترالية سـائقي القطارات على تأخر القطارات، مما تسبب في قيام السائقين بتجاوز بعض المحطات بغية الالتزام بالموعد النهائي لوصول القطار.
- كانـت إدارة الحـوادث والطوارئ بالمملكة المتحدة تقوم بقياس المدة المناسـبة لعلاج المرضى. لذا اعتادت الممرضات على إرجاء تفريغ سـيارات الإسعاف من المصابين حتى يتمكنوا من الإنجاز في الوقت المحدد. وخلال ساعات من تطبيق هذا المقياس، كانت سـيارات الإسعاف تحيط بالمستشـفى نظراً لامتلاء المكان المخصص لوقوف سـيارات الإسـعاف. وكانت نتيجة المتابعة واضحة: لقد تأخرت سيارات الإسعاف عن الوصول إلى الحادث.

أمثلة من القطاع الخاص:

- كان أحد مديري مطعم مأكولات سـريعة يسـعى جاهداً للحصول على جائزة تُمنح للمطاعم التي لا تهدر الدجاج. وقد فاز المدير بجائزة الكفاءة في استخدام الدجاج عـن طريق انتظاره طلب العملاء للدجاج ليبدأ فـي طهيها، إلا أن طول مدة انتظار الزبائن أدت إلى خسارة المطعم لعدد كبير جداً منهم.
- إحدى الشركات التي تقيس خروج المنتج من المصنع في الموعد المحدد حققت نجاحاً بنسـبة ١٠٠٪، إلا أن ٥٠٪ من العملاء اشـتكوا من تأخر التسليم. وكان السبب في ذلك أن أحداً لم يهتم بما يحدث للمنتج بعد خروجه من المصنع.
- حقق فريق العمل التابع لقسـم المبيعات أهدافهم على حساب الشركة، حيث قدموا خصومـات وقامـوا بإطالة مدة الدفع، كما باعوا لعملاء لـن يدفعوا أبداً ... وغير ذلك، لقد قاموا بذلك من أجل الحصول على المكافأة!
- قامت إدارات المشـتريات التي حصلت على علاوات لتلقيها خصومات هائلة بالبدء في شراء كميات كبيرة، مما أدى إلى زيادة تعبئة المخزن.
- توقـف إنتـاج المحلات التي احتفظت بمخزون ضئيل للحصـول على مكافآت نظراً لنفاد المخزون منها.

وهنا يجدر بنا الإشـارة مرة أخرى إلى مقولة سـبتزار بأن «الأشخاص يفعلون ما تقوم الإدارة بمراقبته، ولا يهتمون بما تتوقعه الإدارة منهم».

ومن المعتقدات البديهية أن المال هو الدافع الرئيسي لتشجيع فريق العمل، ولذلك يحتاج الفرد إلى الحصول على حوافز من أجل تقديم أداء متميز. وعلى الرغم من أن هذا هو الحال مع الموظفين الذين يشغلون المستويين الأولين من هرم ماسلو (Maslow) للاحتياجات الإنسانية، إلا أن ذلك لا ينطبق على العديد من المديرين أو فرق العمل. بل يُعتبر التكريم وتحقيق الذات دافعين أكثر أهمية بالنسبة لهم. ولهذا العامل تأثير كبير على كيفية تناولنا لمؤشرات الأداء الرئيسية.

لذا فإن الخطر الأكبر الذي يهدد إدارة الأداء يتمثل في السلوكيات التي ينتج عنها خلل وظيفي. وكما يشير سبيتزر «إن الهدف النهائي لا يتمثل في العميل بل غالباً ما يكون بطاقة الأداء». وقد استمع سبيتزر إلى مسؤولين تنفيذيين، يتحدثون بصراحة ويقولون «نحن لا نقلق بشأن الإستراتيجية، فنحن نحقق الأرقام المطلوبة منا ونُكافئ على ذلك».

ولمساعدتك في تقييم الضرر المحتمل الذي يهدد منظمتك، قمت بتطوير قائمة المراجعة التالية.

شكل (٢-٣) قائمة مراجعة مقاييس الأداء المختل وظيفياً

	هل تحققت
١- هل يرتبط نظام المكافأة بمؤشرات الأداء الرئيسية؟	نعم ☐ لا ☐
٢- هل توضع المقاييس وفق اعتقاد فرق العمل والأفراد بأنها ستنجح؟	نعم ☐ لا ☐
٣- هل سيتم جني المكافآت إذا ما تحققت الأهداف السنوية الموضوعة؟	نعم ☐ لا ☐
٤- هل تؤمن المنظمة بأن الأداء يمكن تحقيقه فقط في حالة وجود جائزة مالية مرتبطة بهذا الأداء؟	نعم ☐ لا ☐
٥- هل يتم تبني المقاييس بدقة من قبل من يبتكرها، دون الحاجة إلى تجريبها لتقييم تأثيرها السلوكي السلبي المحتمل؟	نعم ☐ لا ☐
٦- هل هناك حالات تُفرض فيها على فريق العمل المطابقة مع مقياس ما من أجل تحقيق هدف ما حتى وإن كان ذلك سيلحق الضرر بسمعة المنظمة؟	نعم ☐ لا ☐
٧- هل لديك بعض المقاييس التي تؤدي إلى اختلال وظيفي؟	نعم ☐ لا ☐

تابع شكل (٢-٣)

٨- هل اضطررت إلى التخلص من مقاييس معينة نظراً للضرر الذي سببته؟ نعم ☐ لا ☐

٩- هل لديك مقاييس تستخدم فقط لجعل الأقسام تبدو على نحو جيد أكثر من تحقيق فائدة للمنظمة؟ نعم ☐ لا ☐

١٠- هل سبق في منظمتك أن تم معاقبة الأفراد عند الإبلاغ عن «أخبار سيئة»؟ نعم ☐ لا ☐

١١- هل لديك تجربة سابقة لاستخدام مقاييس لقيام الموظفين «بألعاب» أثناء عملهم بالمنظمة؟ نعم ☐ لا ☐

١٢- هل لديك ما يزيد على مائة مقياس في منظمتك؟ نعم ☐ لا ☐

١٣- هل يتم إجراء المقاييس دون عمل تحليل كامل للعائد والتكلفة؟ نعم ☐ لا ☐

١٤- هل هناك درجة عالية من السخرية بشأن فعالية مقاييس الأداء في منظمتك؟ نعم ☐ لا ☐

١٥- هل تجد الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا يتصرفون بسذاجة بخصوص مقاييس الأداء؟ نعم ☐ لا ☐

تقييمك: كل إجابة بنعم تشير إلى وجود مشكلة.

عندما تزيد إجاباتك بنعم على خمس إجابات، فقد يكون من الأفضل إيقاف جميع مقاييس الأداء الجديدة والبدء مرة أخرى في وضع مقاييس أداء.

الركيزة الأساسية الثانية - التعرف على القائمين على تغيير النموذج (دراكر (Drucker) وكولينز (Collins) وويلش (Welch) وهاميل (Hamel) وبيترز (Peters) ووترمان (Waterman) وغيرهم):

تخفق العديد من مبادرات إدارة الأداء نظراً لتمسك المنظمة بنظم إدارية عتيقة ومتهالكة. وهناك العديد من أصحاب النقلات النوعية الذين ظلوا لسنوات عديدة يرسمون نهجاً جديداً للإدارة. ولسوء الحظ، وللعديد من الأسباب، نجد هناك العديد من مسؤولي الإدارة العليا والمتوسطة الذين إما لا يعلمون شيئاً عن المناهج الجديدة أو

غير قادرين على إحداث الزخم اللازم لإحداث التغيير أو أنهم ببساطة مشغولون عن تنفيذ عملية التغيير.

يعد بيتر دراكر (Peter Drucker) الأب الروحي للإدارة، إذ يحتوي عمله على العديد من المفاهيم القيمة التي تم تجاهلها. وإلى جانب دراكر هناك العديد من الكتاب البارعين من أمثال جيم كولينز (Jim Collins) وجاك ويلش (Jack Welch) وغاري هاميل (Gary Hamel) وتوماس بيترز (Thomas Peters) وروبرت ووترمان (Rebort Waterman) الذين أخذوا بزمام المبادرة في هذه الفترة. وتتمثل المشكلة الوحيدة في أن العديد منا ليس لديه الوقت الكافي لقراءة واستيعاب عملهم.

ينبغي علينا ألا نقلل أبداً من أهمية تأثير هؤلاء المفكرين والكتاب الكبار إذا ما وجدنا الوقت الكافي لاستيعاب خبراتهم والنهل من بحور علمهم. ومساعدة منا لك في رحلتك الاستكشافية، ستجد فيما يلي بعض الدروس الأساسية وكيفية تطبيقها في عملية قياس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بك.

دروس بيتر دراكر عن إدارة الأداء:

كلما قرأت أعمال بيتر دراكر، ازدادت معرفتي وتيقني من أن مغزى كتاباته ستتناقلها الأجيال وأن خبراته ستتجاوز الزمن. إذ إننا ننظر إلى كتاباته كما ننظر إلى أعمال شكسبير، فنقول متعجبين: «كيف أمكنه أن يفعل ذلك؟»

يقدم الجدول (٣-١) نظرة عامة وسريعة على بعض تصريحات دراكر التي كان لها تأثير على إدارة الأداء. وتشير بعض كتبه بوجه خاص إلى القضايا التي تواجه الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية.[٢]

إن اضطلاع الإدارة بتلك المهام دون فهم متعمق لأعمال دراكر أشبه بمن يبحر حول العالم مع أسرته دون إتمام الدورة التدريبية المتخصصة. نعم قد يكون بإمكانك إنجاز الأمر، وقد تصل بسلام، إلا أنك عرضت الجميع للخطر.

دروس جيم كولينز عن إدارة الأداء:

إنني من أحد المولعين بأعمال جيم كولينز، فلا نظير له في تحليلاته وفهمه وطريقة عرضه لمفاهيمه، ولا بديل عن اقتناء كتبه ووجودها في مكتبة كل حكيم. (انظر جدول ٣-٢).

دروس جاك ويلش عن إدارة الأداء:

أقولهـا وبكل صدق إن أعمال جاك ويلش ولاسـيما كتابه «مؤشـرات قياس الأداء الناجحة»،[٢] الذي شـاركت في كتابته سـوزي ويلـش Suzy Welch من الروائع التي لا غنـى عن قراءتهـا. وقد تأثر ويلش كثيراً بأعمال بيتـر دراكر، لذلك فأنت عندما تقرؤه تجده كأنه نسـخة من فكر دراكر، ولا تجـد أي صعوبات في فهم ما يرمي إليه ويلـش إذ إنه لا يحجم عن كتابة كل ما لديه من معلومات كما أنه ينجح في توصيل ما يريد بفاعلية. (انظر جدول ٣-٣).

جدول (٣-١) دروس بيتر دراكر عن إدارة الأداء

فِكر بيتر دراكر	تأثيره على إدارة الأداء
اعرف عملاءك. يعد التعريف الواضح لمجموعات العملاء الركيزة الأساسية في المنظور الخارجي نحو الداخل. وفي هذا السـياق أوضح داركر أن إحدى المؤسسات الخيرية لديها ٤٦ شريحة من شرائح العملاء.	سـيؤثر هذا على القياس، وذلك لأنه بإمكاننا الآن قياس المكونات الأساسية للأرباح والرضا والنمو وما إلى ذلك بشكل متكرر.
ليكن تركيزك موجهاً من الخارج نحو الداخل علـى نشـاطك. عليـك أن تـرى العملية من منظور العملاء، لاسـيما المنظـورات الخاصة بالعملاء المهمين.	سـيتم قياس المبـادرات ذات التوجه الخارجي نحـو الداخل، على أنهـا مقاييس موجهة نحو المسـتقبل بشـكل خاص. فعلى سـبيل المثال، يتضمن هذا القياس تاريخ إجراء المسح التالي الخـاص بالتغذية المرتجعة للعمـلاء. وكذلك تنفيـذ التوصيات المصاحبة للمسـح على نحو أسبوعي بعد إصدار التقرير الخاص بالمسح.
ركـز علـى عمـلاء الشـركات المنافسـة. مَن من عملاء الشـركات الأخرى ينبغـي أن تكون فَي علاقة عمل معه؟	سـيتعين علينا قياس النجاح الذي حققناه عند التعامل مع عملاء مستهدفين جدد.
ابحث عن فرص وتعامل معها كما لو أن حياتك تعتمد عليها. وأكد دراكر على أهمية الابتكار	سيكون قياس الابتكار أمراً شديد الأهمية.
الإدارة مقابـل القيـادة. تضمـن الإدارة قيام فريق العمل بإنجاز المهـام على النحو المطلوب أمـا القيادة فتضمن قيام فريـق العمل بإنجاز المهام الصحيحة.	سـيكون من المهم جداً قياس مدى التقدم الذي تم تحقيقه عبر تدريب القيادة والتطوير.

تابع - جدول (٣-١).

فِكر بيتر دراكر	تأثيره على إدارة الأداء
التوظيف بمثابة قرار حياة أو موت. فلم يغير دراكر رأيه أبداً عن الأهمية القصوى لتوظيف فريق العمل المناسب.	يتعين اختيار فريق العمل الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية بعناية شديدة، والتأكد من أنهم يتمتعون بالمزيج المناسب من المعارف والخبرات المناسبة إضافة إلى المصداقية داخل المنظمة وذلك لضمان نجاحها. تركز العديد من الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية على «توظيف الأشخاص المناسبين دائماً» على أنه أحد عوامل النجاح الحاسمة، وعليهم أن يطوروا مقاييس معينة لمتابعة عمليات التوظيف.
لا تكلف فريق العمل الجديد بمهام جديدة. يشير دراكر إلى هذه الوظائف على أنها عادة ما تلفظ شاغريها، إذ إن شاغريها لا يكون لديهم فرصة للنجاح.	في هذا المشروع الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية، من المهم التأكد من أن فريق العمل يتكون من أعضاء ذوي خبرة وعلى دراية بعوامل النجاح الحاسمة إضافة إلى معرفتهم بأعضاء فريق الإدارة العليا. ومما لا شك فيه أن الاستعانة باستشاريين لقيادة هذا المشروع الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية أمر مصيره الفشل. وذلك بحسب كلام دراكر.
يمثل الأشخاص العاملون المورد النادر في المنظمة. وقد أشار دراكر إلى أنه يتعين مراقبة تلك الموارد النادرة بشكل خاص دون الاستهانة بها. كما ينبغي أن تكون أهدافهم صعبة للدرجة التي تحفزهم وتحافظ على درجة اهتمامهم.	سيتم تصميم مقاييس الأداء لمراقبة فريق العمل مرتفع الأداء.
الأداء المتميز لا يتفق مع الخوف من الفشل. فلن تتمكن المنظمة من البقاء في القرن الحادي والعشرين دون أن تكون قادرة على تحمل المخاطر والإقدام على المجازفة بالتعامل مع المجهول والخروج عن المألوف.	سيحدد قياس الطبيعة المستقبلية للمنظمة وقياس الأخطاء ما إذا كنا نتقدم بالسرعة الكافية. إذ تعد الأخطاء خبرات تعلم ضرورية.
ما يعد اليوم معرفة متقدمة سيكون بمثابة جهل في المستقبل. رأى دراكر أن تسخير المعرفة في جميع مجالات المنظمة أمر لا غنى عنه.	من الضروري قياس مدى تحصيل المنظمة للمعلومات ونشرها واستخدامها.

تابع - جدول (٣-١).

فِكر بيتر دراكر	تأثيره على إدارة الأداء
التخلي. يقول دراكر: «لا تتمثل الخطوة الأولى في سياسة نمو المنظمة في تحديد مكان وكيفية النمو بل في تحديد ما يتعين التخلي عنه والتخلص منه. إذ إنه لتحقيق النمو لا بد أن يكون للعمل سياسة منهجية يتخلص بمقتضاها من الأشياء المتقادمة وغير المستخدمة وغير المنتجة». ويضيف أيضاً: «لا تخبرني بما تقوم به الآن، لكن قل لي ما الذي أقلعت عن فعله». جدير بالذكر أن قياس مدى الابتكار والتخلي سيساعد في تركيز انتباه الإدارة على هذين المجالين المهمين. ويمثل التخلي إشارة إلى أن الإدارة تدرك أن بعض المبادرات لن تأتي بالهدف المنشود منها أبداً وأنه من الأفضل مواجهة هذه الحقيقة عاجلاً وليس آجلاً.	تعزيز مفهوم التخلي عند بيتر دراكر. ويعني ذلك التخلص من العديد من المقاييس الموجودة حالياً وكذا التخلص من بعض العمليات والتقارير. ولابد هنا من إتاحة فرصة لعمل مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية. كما يتعين التخلص من نظم أخرى لإتاحة وقت كاف لمؤشرات الأداء الرئيسية حتى تؤدي وظيفتها بفعالية. وسيتعين قياس مقدار ما تم التخلص منه.
التعاون مع المنظمات الأخرى، حتى المنافسين. نجح جاك ويلش في تحويل شركة جنرال إلكتريك (GE) إلى إحدى الشركات الكبرى في مجال الأجهزة الكهربائية وذلك من خلال السعي للتركيز على ما تجيده جنرال إلكتريك. وقد أدى هذا إلى اتباع ويلش لنصيحة دراكر عن التعاون، وأشار إلى أن «غرفتك الخلفية ما هي سوى الغرفة الأمامية لشخص آخر». بعبارة أخرى، إذا ما كان بإمكان الآخرين القيام بعمل ما على نحو أفضل منك، فعليك أن تتعاقد معهم من الباطن بدلاً من أن تهدر جهدك في محاولة إتقان كل شيء، وهو أمر يستحيل تحقيقه.	سيكون عليك قياس مدى تحقيق هذا التعاون. ويمكن كذلك قياس تاريخ اجتماع التعاون التالي، وتاريخ التعاون المشترك المقبل، إضافة إلى تاريخ الاتفاق التالي للتعاقد بشأن تقديم خدمة ما.

تابع - جدول (٣-١).

فِكر بيتر دراكر	تأثيره على إدارة الأداء
اعرف المعلومات التي تحتاج إليها للقيام بعملك ومِن مَن تحصل عليها؟ ومتى وكيف ذلك؟ إذ إنه من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة الأساسية، يمكنك تحديد الكثير من صيغ التقارير، والاستغناء عن التقارير الأخرى التي ليس لها أي قيمة.	يمكننا قياس التقارير التي تمت إزالتها من التداول.
عليك إدراك أهمية التجديد الذاتي. أكد دراكر على أهمية وجود توازن لدى القادة، وأن يكون لديهم اهتمامات خارج بيئة العمل تساعدهم على الحفاظ على منظور متوازن.	يتعين على الرئيس التنفيذي للشركة مراقبة مدى الاستفادة من فريق الإدارة العليا وتقاريرهم المباشرة في تحقيق مبادئ التجديد الذاتي.
ليكن لديك ثلاثة مواقع للاختبار. أشار دراكر إلى أن محاولة واحدة لا تكفي أبداً.	في مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية، حري بنا اتباع منهج الحكمة ومحاولة تنفيذه في ثلاثة كيانات.
قم بوضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة وفقاً لنقاط القوة لديهم. كان دراكر مصمماً على أهمية التركيز على ما يمكن للأشخاص القيام به بدلاً من التركيز على ما لا يجيدون فعله على نحو جيد.	عند اختيار فريق مؤشرات الأداء الرئيسية يتعين التركيز على نقاط قوة المرشحين. إذ يمكن للمنظمات الإشارة إلى أعضاء الفريق الذين لا يشغلون أماكن مناسبة (أي لا يؤدون عملهم على نحو جيد) واتخاذ إجراء ما من أجل إعادة توظيفهم في المكان المناسب لهم أو مساعدتهم في الحصول على وظيفة مناسبة لهم خارج المنظمة.
قم بإعداد ثلاثة متدربين لديك لكل منصب رفيع.	يتعين مراقبة خطة التعاقب لجميع المناصب الأساسية على نحو ربع سنوي. ويرى دراكر أنه يتعين الإبلاغ عن أي قصور من ناحية المتدربين الثلاثة مرة في الشهر وذلك بشكل استثنائي.

جدول (٣-٢) دروس جيم كولينز عن إدارة الأداء

فكر جيم كولينز	تأثيره على إدارة الأداء
أهمية قيادة المستوى الخامس. يشير كولينز إلى أن قادة المستوى الخامس ينبغي أن يتمتعوا بمزيج من التواضع الشخصي والطموح. وينصب طموحهم هذا أولاً وأخيراً في صالح المنظمة لا لمصلحتهم الشخصية.	من خلال قياس العمل التالي للتغذية المرتجعة المتوازنة بشأن المديرين الأساسيين (التغذية المرتجعة الـ ٣٦٠ درجة) سنتأكد من حصول المديرين على التغذيات المرتجعة الملائمة بشأن قيادتهم.
تعيين الأشخاص المناسبين في العمل. يؤكد كولينز على حاجة المنظمات إلى وضع مزيد من التأكيد على التوظيف.	يتعين توظيف فريق مؤشرات الأداء الرئيسية بعناية شديدة. وتستطيع المنظمات قياس معدل نجاح المدير في عملية التوظيف. ويتعين إعادة تدريب المديرين الذين يخفقون في مهام التوظيف أو إعفاؤهم من أداء هذه المهمة.
التخلص من الأشخاص غير المناسبين. يتفق كولينز مع دراكر في هذا الأمر. إذ يشيران إلى ضرورة التخلص من فريق العمل الذي لا يتوافق مع قيم المنظمة.	يمكن للمنظمات أن تشير إلى أعضاء فريق العمل الذين لا يشغلون أماكن تناسبهم (الذين لا يؤدون عملهم على النحو المطلوب) واتخاذ إجراء لإعادة توظيفهم في مكان يناسبهم أو مساعدتهم على إيجاد وظيفة مناسبة لهم في مكان آخر.
مفهوم «القنفذ». يشير كولينز إلى أن المنظمات تكون بحاجة إلى أن تعرف ما يمكنها التفوق فيه على مستوى العالم، وما الذي يفضلونه بشدة، وما الذي يحرك محرك الاقتصاد لديهم. كما تحتاج المنظمات إلى تحويل هذا الفهم إلى مفهوم بسيط وواضح من شأنه توجيه كل جهودهم. **تأثير الحدافة.** يشير ذلك إلى الخطوات الأمامية المتوافقة مع مفهوم القنفذ. وستؤدي النتائج المرئية المتراكمة إلى وجود صف من الناس يملؤهم الحماس بسبب تلك النتائج.	ومن خلال فهم عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بمنظمة ما واستخلاص مقاييس الأداء منها فإنك بذلك تنشئ مواءمة تتفق مع فكر كولينز. إن إجراء عملية القياس من خلال عوامل النجاح الحاسمة يجعلنا متوافقين مع تفكير كولينز.

تابع - جدول (٣-٢).

فكر جيم كولينز	تأثيره على إدارة الأداء
أهداف بيغ هيري الجريئة (BHAGs).[٤] يتفق كل من جيم كولينز و جاك ويلش في هذه النقطة. إذ يقولان إن التطور المتزايد لن يؤدي أبداً إلى اتساع مدى تفكيرك. ونحن نتساءل عما يتعين علينا عمله لتحقيق تلك الأهداف. ولا يعني هذا أن الفشل في تحقيق تلك الأهداف يعد إخفاقاً أو أنه لن يتم دفع مكافآت حال حدوث ذلك.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية وضع أهداف بيج هيري الجريئة للمشروع الذي من شأنه أن يعمل على توسيع مدى تفكير فريق مؤشرات الأداء الرئيسية.
الزحف الصامت للهلاك الوشيك. يحذرنا كولينز من المرحلة الأولى للتدهور «الغطرسة بعد تحقيق النجاح»، إذ يؤدي الفخر المبالغ فيه إلى تدهور فريق الإدارة ووصوله إلى حافة الهاوية. ودائماً ما يتعين على المنظمة أن تركز على المحرك الاقتصادي الخاص بها، والتأكد من أن عجلة الموازنة تدور، كما يتعين عليها أن تفهم بعمق الأسباب الأساسية للنجاح.	إن التأكيد على عوامل النجاح الرئيسية الحاسمة المصاحبة لمؤشرات الأداء الرئيسية سيضمن تركيز فريق الإدارة العليا على ما يهم عجلة الموازنة الخاصة بهم.
جرب الكثير من الخطط المختلفة واستخدم الأفضل. يشير كولينز إلى أن الشركات الرائدة وفائقة النجاح عادة ما تتخذ خطواتها المثلى عبر التجريب والمحاولة والخطأ والانتهازية وحتى بالمصادفة في بعض الأحيان، لا عبر التخطيط الإستراتيجي المفصل. وقد قارن كولينز بين الابتكار والتفريع والتقليم. فالبستاني الجيد يترك الأشجار تثمر مزيداً من الفروع (التنوع) ثم يشذب الخشب التالف (الاختيار).	يتعين على الرئيس التنفيذي للشركة وفريق الإدارة العليا تشجيع الابتكار. ويتعين قياس عدد الابتكارات التي يقوم بها الفريق. وتعد شركة تويوتا معياراً يقاس عليه حيث تمتلك عشرة ابتكارات تم تنفيذها بنجاح لكل موظف سنوياً.
المخاطر أعلى أو أسفل خط الماء. يحدد كولينز أنه عند اتخاذ قرارات، عليك أن تعرف إذا ما كانت ستؤثر عليك فوق أو تحت خط الخطر وذلك إذا لم يتم تنفيذها على النحو الملائم. إذ إن المخاطر التي تكون أدنى خط الخطر ستسير بالمنظمة نحو الفشل. وتعد الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية محمية بموجب ضمان الدخل السنوي من الخزانة العامة ولذلك فهي تتجاوز هذه المخاطر بسهولة وتغض الطرف عنها.	يزيد التركيز على المقاييس المناسبة من الوضوح وإمكانية تحقيق الهدف.

تابع - جدول (٣-٢).

فكر جيم كولينز	تأثيره على إدارة الأداء
السعي نحو الخلاص. يشير كولينز إلى ميل المنظمات في هذه المرحلة إلى الاستعانة برئيس تنفيذي من الخارج ليكون بمثابة المنقذ. وعادة ما تخفق تلك المبادرات أكثر مما تنجح. وكذا يلاحظ ويلش، أن الاستعانة برئيس تنفيذي من الخارج يعد إشارة قوية على أن منظمتك قد فشلت في إعداد أشخاص مسؤولين. وفي القطاع العام، يكون الوضع أسوأ إذ يتم تجاوز هؤلاء الأشخاص على نحو متعمد وذلك بهدف الاستعانة بشخص من الخارج. وكما يشير كولينز، يتم تصنيف مرحلة التدهور تلك في القطاع الخاص على أنها اندماج ضخم ورصاصة فضية (أو حل سحري) يحوّل مسار المنظمة رأساً على عقب ويحسن من وضعها. ومن الطبيعي أن تكون أقل من سدس هذه الاندماجات بمثابة نقطة التعادل (بأن تجعل النفقات الكلية تتساوى مع العائد الكلي).	من المهم بالنسبة للأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية أن تعيد النظر في قيمها وإدراج بيان عريض من أجل الإشارة إلى ضرورة قيامهم بتطوير قادتهم. ويتعين قياس مدى التقدم في تطور هؤلاء القادة الداخليين. كما يمكننا أيضاً قياس عدد المتدربين في جميع المناصب العليا.

جدول (٣-٣) دروس جاك ويلش عن إدارة الأداء

فكر جاك ويلش	تأثيره على إدارة الأداء
عدم التحيز: أعاد ويلش تنشيط استخدام هذه الكلمة ووضعها أمام الإدارة. إذ يقول «يتعين على القائد إخبار فريق العمل التابع له بكيفية قيامهم بأعمالهم وكيفية تحسين أدائهم على نحو نزيه وغير متحيز». وكما يشير ويلش، فإن عدم التحيز يتيح لمزيد من الأشخاص إمكانية المشاركة في الحوار، وزيادة السرعة وخفض التكاليف وتشجيع الأشخاص ذوي الأداء الضعيف على أن يعيدوا النظر في إنجازاتهم ويتقدموا للأمام.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية التأكيد على صدقهم ونزاهتهم فيما يتعلق بمقاييس الأداء الخاصة بالمنظمة.

تابع - جدول (٣-٣).

فكر جاك ويلش	تأثيره على إدارة الأداء
قاعدة «التمييز» ٢٠/٧٠/١٠ ل جاك ويلش. تأتي قاعدة «التمييز» ٢٠/٧٠/١٠ لويلش متلازمة مع مبدأ الصراحة. وتشير تلك القاعدة إلى أنه يتعين ترقية أفضل عشرين بالمائة من فريق العمل ووضعهم في مناصب تناسب نقاط القوة الخاصة بهم، ومساعدة السبعين في المائة التالين على تنفيذ المطلوب منهم على نحو أفضل، وإخبار العشرة بالمائة الآخرين أن عليهم البحث عن فرصة عمل في مكان آخر. وبالتواصل الجيد ستجد أن أعضاء الفريق هؤلاء ينتقلون إلى أماكن أفضل ويتقدمون للأمام. وإذا ما أخفقوا في ذلك، يتعين مساعدتهم على التقدم والمضي قدماً للأمام.	من المهم بالنسبة للمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية قياس عملية معاملة الموظفين ذوي الأداء الضعيف. فوجود فريق عمل في غير مكانه المناسب يمكن أن يكون أمراً بالغ الخطورة بالنسبة للمنظمة. ويمكن للمنظمات قياس معدل نجاح المديرين في التوظيف.
مجموعة المرشدين. كما يشير ويلش: «لن تجد مرشدا مناسباً لك لكن هناك العديد من المرشدين المناسبين». فهو يرى الإرشاد من منظور أكثر شمولاً. ويمكن أن يكون المرشد قد عمل سابقاً مع موظفين غير ذي خبرة فينقل المعلومات الخاصة بهم إليك وفي كتاب «مؤشرات قياس الأداء الناجحة»، كان ويلش دائماً ما يعرب عن امتنانه لمستشار الموارد البشرية الشاب الذي ساعده بصبر على إتقان البريد الإلكتروني.	تأكد من أن جميع أعضاء فريق مؤشرات الأداء الرئيسية يحظون بدعم توجيهي مناسب. يتعين تطوير جميع المقاييس لمراقبة عملية استعانة الإدارة وفريق العمل بالمرشدين. ويتعين في البداية استهداف كبار المديرين ممن لا يوجد لديهم مرشدٌ.
اقرأ ثم اقرأ ثم اقرأ. دائماً ما يكون القادة العظام متعطشين للمعرفة ودائماً ما يبحثون عن طرق لنقل معارفهم، وهم دائماً ما يعيدون اكتشاف أنفسهم. وقد كان ويلش نهماً للصحافة المالية والإدارية. وقالها بصراحة إنه يتعين على القائد أن يكون دائمَ الاطلاع.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية قراءة الكتب المذكورة في الخاتمة. ويمكن للمنظمات قياس مدى تذكر كبار المسؤولين التنفيذيين ما تعلموه، ولاسيما الرئيس التنفيذي.

تابع - جدول (٣-٣).

فكر جاك ويلش	تأثيره على إدارة الأداء
اهتم جيداً بفريق الموارد البشرية في منظمتك. دائماً ما يدرك القادة الكبار من أمثال جاك ويلش أن فريق الموارد البشرية يعد ضرورة حيوية بالنسبة للمنظمة. فمثلاً في شركة جنرال إلكتريك، كان رئيس الموارد البشرية عضواً في فريق الإدارة العليا وقد اشترك الفريق في جميع عمليات التوظيف والترقية والتدريب وكافة العمليات النظامية.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يعمل عن كثب مع فريق الموارد البشرية. وسيكون فريق الموارد البشرية قادراً على المساعدة في نقل التغيير المطلوب وتعيين مزيد من كبار المديرين. وفي بعض المنظمات، يقوم فريق الموارد البشرية بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن. جدير بالذكر أن مبادرات قياس الأداء ستعمل على نحو أفضل بكثير مع المدخلات الجيدة للموارد البشرية. ومما لا شك فيه أن ترك مهام الموارد البشرية لخريج شاب يقوم بكتابة مدخلات خاصة بسياسة بلا معنى يضعها في كتيب لن يُقرأ أبداً هو في واقع الأمر طريقة فعالة لتدمير منظمة ما.
تبني الابتكار: كان ويلش رائد الابتكار، فقد أراد أن يكون الابتكار جزءاً من الثقافة. وكان يعقد ورش عمل يطلق عليها «عملية تمرن» كانت المجموعات تقوم فيها بمناقشة ممارسات أفضل وكان يتعين مناقشة ما لا يقل عن خمسة وسبعين بالمائة من جميع الاقتراحات الموصى بها خلال جلسات العصف الذهني. ويتعين على المدير أن يتخذ قراراً بالقبول أو الرفض بشأن تلك الاقتراحات بنهاية ورشة العمل، وبخصوص ما يتبقى من اقتراحات فيخصص لها فترة دراسة مدتها ثلاثون يوماً (حداً أقصى) قبل اتخاذ قرار نهائي بشأنها. وقد أجبرت هذه التقنية صناع القرار على تطبيق ممارسات الابتكار، التي سمحت ببعض الإخفاقات إلا أنها ضمنت كثيراً من النجاح في الوقت نفسه.	يتعين قياس الابتكارات سواء تلك التي حدثت في الماضي («كم عدد الابتكارات التي قام بها كل فريق الشهر الماضي؟») أو التي ستحدث في المستقبل («كم عدد الابتكارات التي سيتم تنفيذها خلال الأسبوعين التاليين أو الأسابيع الأربعة التالية؟»).

تابع - جدول (٣-٣).

فكر جاك ويلش	تأثيره على إدارة الأداء
التقدير والاحتفال. يقول ويلش إن القادة الكبار يحتفلون بمعدل أكبر. ويشير إلى أن «العمل يمثل جزءاً كبيراً من الحياة لكنه لا ينسينا تذكر لحظات الإنجاز». ويمكنك أن تستنتج هذا من الاستماع إلى منشوراته التي يبثها عبر الإنترنت حيث ستجد احتفالاته ممتعة لمن يحضرها. وكان ويلش يهتم بضرورة جعل العمل ممتعاً. وعليك أن تدرك أن العمل ليس مسألة حياة أو موت بل هو لعبة تريد الفوز بها.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يكون نشطاً فيما يتعلق بالتقدير والاحتفال وذلك للمساعدة في شراء أسهم الشركة وللحفاظ على درجة الاهتمام والزخم. ويتعين قياسهما في الماضي («كم عدد مرات التقدير والاحتفال التي تمت الشهر الماضي») وفي المستقبل («مرات التقدير والاحتفال المخطط لها للأسبوع التالي أو الأسبوعين التاليين»). كما يتعين على الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية قياس عدد المنشورات الصحفية الإيجابية المطبوعة في الصحف وذلك لأن الصحف، وبلا شك، ستكون حافلة بالأحداث السلبية التي تكون مادة غنية للنشر وتحدث نتيجة لطبيعة عمل الأجهزة الحكومية أو المؤسسات غير الربحية.
إدارة الأزمة. يتصرف القادة المميزون بطريقة مذهلة أثناء الأزمات ولا يُعَدُّ ويلش استثناءً لتلك القاعدة. إذ إنه يتميز بالواقعية. فتراه يتخذ الإجراء المناسب، ويواجه الأمور الحتمية ويمضي قدماً. ويتعامل ويلش مع كل أزمة وفقاً للافتراضات التالية: - ستكون الأزمة أسوأ مما كانت عليه في بدايتها. - الأخبار السيئة ستظهر حتماً في أي وقت؛ لذا قد يكون علينا مواجهة الأمر الآن. - سيتم تصوير الأمر بأسوأ شكل ممكن في الصحف. - ستقع أضرار. - ستنجو منظمته.	يتعين قياس فجوة التكامل داخل المنظمة، أي الوقت المستغرق بين العلم بالحدث ونقله إلى فريق الإدارة العليا.

تابع - جدول (٣-٣).

فكر جاك ويلش	تأثيره على إدارة الأداء
قم بوضع أهداف يمكن إطالة مداها (أهداف بيغ هاري الجريئة، كما يسميها جيم كولينز). أحب ويلش رؤية الأهداف التي كانت مزيجاً بين الممكن والمستحيل. واستطرد بالقول: «القادة الناجحون لا يخافون من تصور نتائج كبيرة». ومن خلال رفع مستوى الأهداف عالياً لدرجة أجبرت فريق العمل والإدارة على إعادة النظر كلياً في خارطة الطريق، كان من المحتم إيجاد طرق جديدة للنجاح وغالباً ما كان يتحقق ذلك.	عند قياس الأداء، تعد أفضل طريقة للحد من الأداء هي ربط بمؤشرات الأداء الرئيسية بالمكافآت. والدافع الأساسي هنا يتمثل في السياسات وممارسات القياس المشكوك فيها. (راجع الملحق أ).
احرص على تحقيق المكانة الأولى أو الثانية في اللعبة. أدرك ويلش أن العديد من استثمارات جنرال إلكتريك لم تقدم شيئاً. ولذا فمن المفترض أن تكون الإجابة بـ«لا» عن سؤال دراكر: «إذا لم تكن مدرجاً في هذا العمل فهل تنضم إليه الآن؟» ونتيجة لذلك فقد عرف عن ويلش قسوته في تطبيق توجيهه الذي يقضي بـ«الإصلاح أو البيع أو الغلق» وذلك عندما لا يحقق المشروع المعيار الصارم بأن يحتل المرتبة الأولى أو الثانية في هذا القطاع بعينه.	ويعني ذلك بالنسبة للمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية أنه عليك ألا تقدم خدمات يمكن لمؤسسات حكومية ومؤسسات غير ربحية أخرى تقديمها على نحو أفضل منك بكثير. فبدلاً من ذلك، ركز على ما يمكنك فعله بشكل جيد. نحن بحاجة إلى قياس مدى نجاحنا في تقديم الخدمة ومعدل التخلص أو التخلي في تلك الخدمات التي يمكن أن تؤديها مؤسسات حكومية ومؤسسات غير ربحية أخرى بشكل أفضل.

دروس توماس بيترز وروبيرت ووترمان عن إدارة الأداء:

بين الحين والآخر، يقوم أحد الكتاب بنشر عمل رائع في الفكر والصياغة والعمل. ويعد كتاب البحث عن التميز[٥] In Search of Excellence أحد تلك الكتب الرائعة التي ينبغي قراءتها؛ وذلك لأنه تحفة خالدة تتميز بالشمولية (راجع جدول ٣-٤).

دروس غاري هاميل عن إدارة الأداء:

ظل غاري هاميل لبعض الوقت يحث الإدارة على التفكير حيال المستقبل، حيث وضع كتابه «مستقبل الإدارة»[٦] «The Future of Management» وقدم فيه العديد من الدروس التي يتعين وضعها في الاعتبار (راجع جدول ٣-٥).

جدول (٣-٤) دروس توماس بيترز وروبرت ووترمان عن إدارة الأداء

فكر بيترز ووترمان	تأثيرهما على إدارة الأداء
فهم الدوافع البشرية. يتناول بيترز ووترمان في الفصل الثالث من كتابهما، البحث عن التميز، الدراسات السلوكية بمزيد من التفصيل.	يؤكد هذا الكتاب في الأساس على فهم الطبيعة البشرية لتقليل الضرر المصاحب لإدارة الأداء.
اهمية الفوضى بدلاً من النظام غير الضروري. عند قراءة الفصول الثلاثة الأولى من كتاب «البحث عن التميز» تجد التأكيد على أهمية السماح بالتداخل والمنافسة الداخلية والتواصل التلقائي مع التأكيد في دراسات الحالة المذكورة على التقليل من سلطة مكتب الرئيس وتحكمه.	يتعين على فريق المشروع أن يكون على حذر من تبني منهج القيادة والمراقبة الأسهل. ويتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يسمح بالاستقلالية بدرجة معتدلة من خلال المراحل التجريبية والتمهيدية طالما لم تتأثر الركائز الأساسية.
التحيز للفعل. يتم التركيز على الفعل، وذلك بأن تبادر بوضع النموذج الأول للشيء ثم تختبره وتعيد اختباره أكثر من مرة بدلاً من أن تحاول وضع تصور ثان له. ولذلك فإنه من المهم أن يتم حل اللجانٍ التي تجتمع ولا تنجح في وضع الأشياء حيز التنفيذ.	لذا يتعين رفع تقرير أسبوعي إلى الرئيس التنفيذي يعرض آخر إجراء مهم اتخذته كل لجنة قائمة. وفي حال مضي ستة أسابيع على الإجراء الأخير، فربما قد حان الوقت للتخلي عنه.
القرب من العملاء. لا يساعد القرب من العملاء على الإبقاء عليهم فحسب، بل يعد المصدر الرئيسي للابتكار. فقد وجد كل من بيترز ووترمان دليلاً حاسماً على أن العملاء هم المصدر الرئيسي للأفكار المبتكرة.	يتعين علينا قياس مدى التفاعل مع العملاء: - تاريخ الاتصال التالي مع العملاء الرئيسيين. - تاريخ عقد مجموعة التركيز التالية للعملاء. - تاريخ مشروع البحث التالي حول احتياجات العملاء وأفكارهم. - متابعة الأفكار الخاصة بالعملاء.
الاستقلالية والتحلي بروح المبادرة. لاحظ بيترز ووترمان أن اللامركزية الراديكالية والاستقلالية مع ما يصاحبهما من تداخل وفوضى وعدم تنسيق وتنافس داخلي ضروريتان لرفع روح المبادرة وتحفيز الأبطال الذين يطلب منهم تحمل مخاطر لتطوير أفكار جديدة. - الاتصالات المكثفة. - تحمل الفشل. - المنافسة الداخلية. - ترويج الأساطير. - غياب عمليات التخطيط المتكرر والعمل الورقي.	يتعين علينا قياس سرعة اللامركزية والتمكين وذلك حتى يتم تضمينها على نحو جيد.

تابع - جدول (٣-٤).

فكر بيترز ووترمان	تأثيرهما على إدارة الأداء
تحقيق الإنتاجية من خلال الأشخاص. لاحظ بيترز ووترمان ظهور الأمور التالية بوضوح في المنظمات التي تدار على النحو الأفضل: - التشجيع الصريح. - المنافسة الداخلية. - الجو الأسري. - توافر المعلومات. - الثقة. - الإبقاء على الوحدات صغيرة وسريعة ومرنة.	سيكون فريق مؤشرات الأداء الرئيسية بحاجة إلى تطبيق تلك التقنيات لتحقيق النجاح.
التفرغ لإتقان المهنة. صاغ بيترز ووترمان هذه العبارة الشهيرة وأشارا إلى اتساقها مع مفهوم «القنفذ» الخاص بكولينز.	يمكننا قياس درجة انحراف الموارد والوقت عن الأنشطة الرئيسية، مما يشير إلى فقدان التركيز.
صيغة بسيطة، فريق عمل ضعيف. قدم بيترز ووترمان النصائح التالية: - تجنب الوقوع في فخ وفورات الحجم – فهي نادراً ما تؤتي ثمارها. - تجنب اتخاذ قرارات جديدة يعترض عليها الآخرون. - ليكن لديك مقر مؤسسي صغير. - ليكن لديك هيكل تنظيمي منبسط.	يمكننا رفع التقارير عن مستويات الإدارة وحجم المقر الرئيسي وأعداد الموظفين الذين يرفعون تقارير إلى المديرين.

جدول (٣-٥) دروس غاري هاميل عن إدارة الأداء

فكر غاري هاميل	تأثيره على إدارة الأداء
الابتكار الإداري المستمر. يتعين عليك أن تضع عملية للابتكار الإداري المستمر. وذلك لتصبح منظمتك قادرة على التجديد الذي لا يكون ناتجاً عن أزمة بدلاً من أن تكون منظمة لا تتغير إلا من خلال أزمة تدفعها لذلك.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يكون منفتحاً على التفكير الإداري الجديد والعمليات المصاحبة له. ومن المهم جداً في هذا السياق أن يتبنى فريق المشروع المفاهيم الإدارية الجديدة.

تابع - جدول (٣-٥).

فكر غاري هاميل	تأثيره على إدارة الأداء
نظام التمييز الإبداعي. يشير هاميل إلى أن معظم البشر مبدعين في بعض مجالات حياتهم. وأشار إلى أنه يتعين تبني هذا الإبداع في بيئة العمل. إذ يؤمن بأنه من الممكن تقوية الإبداع عبر التعليم والممارسة، فعلى سبيل المثال، دربت شركة ويرلبول Whirlpool ما يزيد على 35000 موظف على مبادئ الابتكار في العمل.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يكون منفتحاً على الأفكار الجديدة خلال المشروع. وأن يكون مرناً تجاه كيفية إدارة ورش العمل، للتأكد من إتاحة الوقت الكافي لازدهار الإبداع.
الكثير من التسلسلات الهرمية والقليل من المجتمعات. يشير هاميل إلى أن التسلسلات الهرمية مفيدة في حشد الجهود (تنسيق الأنشطة) إلا أنها ليست مفيدة في تعبئة الجهود (إلهام الأشخاص بتحقيق ما هو أفضل من المتوقع). فكلما جعلت السلطة في أيدي عدد قليل من القادة؛ أصبح النظام أقل مرونة.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية تعزيز الشعور الجماعي للموظفين نحو المشروع، والترويج لمزاياه عبر الدوافع الوجدانية وكذا عبر اكتساب المصداقية من خلال التخلي عن الأشياء غير المفيدة والمقاييس والتقارير غير المجدية.
تجميع الفكر الجماعي. يشير هاميل إلى الدليل الدامغ الذي يقول إن «المجموعات الكبيرة من الأشخاص غالباً ما تقدم حلولاً أذكى مما يقدمه أذكى الأشخاص فيهم».	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يتشاور على نطاق واسع وأن يعقدوا جلسات على هامش كل ورشة عمل للتأكد من إتاحة الفرصة الكافية للجميع ليعبروا عن آرائهم. ويتحقق ذلك على أفضل وجه من خلال تحديد العدد الذي تتكون منه كل مجموعة عمل في ورشة العمل بما لا يزيد على سبعة أشخاص. ويتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية استخدام شبكة الإنترنت وكذا شبكة الإنترانت الداخلية على نطاق واسع وذلك للاستفادة من ميزة الفكر الجماعي داخل المنظمة.
تبني الاختلافات. يصر هاميل على رأيه بشأن الحاجة إلى: - إشراك المعارضين فكرياً، إذ إن أفكارهم المخالفة قد تكون ذات قيمة كبيرة. - البحث عن أصحاب الآراء المخالفة في الاتجاه الإيجابي.	يتعين اختيار فريق مؤشرات الأداء الرئيسية من جميع الموظفين ذوي الخبرة. وعند إجراء عملية الاختيار يلزم النظر إلى الموظفين الذين دائماً ما يقدمون حلولاً تخدم المنظمة. إذ إنهم قد يمتلكون عامل النجاح الرئيسي لإنجاح هذا المشروع.

تابع - جدول (٣-٥).

فكر غاري هاميل	تأثيره على إدارة الأداء
سمات المهمة. يلزم أن تكون المهمة مقنعة بشكل كاف لدرجة تضمن التغلب على قوة التقهقر للماضي وتدفع نحو التجديد.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية التأكد من صياغة بيان المهمة بعناية بحيث ينشط ويساعد في الترويج لمنهجية مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة.
الالتزام بالاختيار الذاتي. يؤمن هاميل بأنه يتعين على المنظمات أن تتعهد بإجراء اختيار ذاتي.	يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يجري عملية اختيار مفتوحة وذلك حتى يتمكن من اختيار أفضل أعضاء للفريق. وفي ذلك يكون الشغف لإدارة الأداء سمة شديدة الأهمية يلزم السعي إليها.
نظام إداري جديد. يرغب هاميل في رؤية نظام إداري جديد وهناك العديد من الإشارات التي تلمح إلى ذلك وتوضح كيفية عمل الإنترنت. ويشير هاميل إلى أن السبب وراء النجاح الواسع للإنترنت في هذا الشأن يرجع إلى: - كل فرد يمكنه التعبير عن رأيه. - سعة انتشار أدوات الإبداع. - سهولة تجريبه ورخص تكلفته. - يعتد بالكفاءة أكثر من أوراق الاعتماد والألقاب. - الالتزام خيار تطوعي. - السلطة سلسة ومتوقفة على القيمة المضافة. - التسلسلات الهرمية الوحيدة هي تسلسلات «طبيعية». - يتمتع الجميع تقريباً باللامركزية. - تتنافس الأفكار على نحو متساو. - سهولة التواصل بين البائع والمشتري. - إتاحة الموارد مجاناً لانتهاز الفرص. - تستند القرارات إلى آراء الزملاء.	يتعين على أعضاء فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يقرؤوا كتاب غاري هاميل «مستقبل الإدارة» The Future of Management.

الركيزة الأساسية الثالثة - استخدام إستراتيجية مناسبة:

كمـا يقول ماد هاتـر Mad Hatter في فيلم «أليس في بـلاد العجائب Alice in Wonderland»: «إذا كنـت لا تعـرف إلى أين تذهب، فأي طريق تسـلك يوصلك إلى المـكان الـذي تقصده». وقد أكد بيتـر دراكر على أهمية وضع إسـتراتيجية ملائمة للمنظمة – إستراتيجية تناسب هذا العالم الذي نعيش فيه الذي أصبح قرية صغيرة، هـذا العالم الذي يمكن فيه وضع مزودي الخدمات معاً بطريقة سلسـة أمام العميل، وأضاف أن الإسـتراتيجية ليسـت مجالاً للمنافسة وإنما تتضمن تقديم حلول أفضل. كما رأى دراكر أن التعاون هو الركيزة الأساسية، حتى وإن كان ذلك التعاون مع المنظمة التي كانت تُعتبر في الماضي منظمة منافسة. وأوضح جاك ويلش ذلك بقوله «حجرتك الخلفية هي الحجرة الأمامية لشخص آخر».

يواجه التعاون في الأجهزة الحكومية والمؤسسـات غير الربحية الحواجز نفسـها التي يواجهها القطاع الخاص: كالغرور والرواسـب المؤسسـاتية السابقة والتي يبدو أنهـا تمنع فريق العمل من عمل تحالفات فعالة مع المنظمات الأخرى التي يمكنها أداء الخدمـة على نحو أفضل وأرخص. ويواصل دراكر حديثـه قائلاً إنه بإمكان المنظمة تحقيق جميع المهام تقريباً من خلال التعاون. في حين استثنى دراكر من ذلك التسويق والابتكار إذ اعتبرهما أنشطة داخلية مقتصرة على المنظمة.

ويتنـاول الفصل الخامس من هذا الكتاب كيفية وضع إسـتراتيجية للمنظمة، وقد اخترت له عنوان «الإستراتيجية وعلاقتها بمقاييس الأداء».

الركيـزة الأساسـية الرابعـة - تبني عوامـل نجاح حاسـمة معروفة لجميع الموظفين:

من المثيـر للاهتمام أن هذا المنطلق الأساسـي الذي يعني ضـرورة معرفة جميع موظفي المنظمة بما هو مهم بالنسـبة للمنظمة حتى يكون في مقدورهم وضع أولويات أنشطتهم، هو منطلق لا يتم تطبيقه على المستوى العالمي.

يمكنني أن أؤكد على أنه إن لم يتم وضع هذه الركيزة الأساسية في موضعها فسيقوم كل مديـر في مملكته الخاصة بدمج ما يراه مهماً بالنسـبة له في الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل. وبالتالي سـتجد كثيراً من الأنشـطة ذات النتائج العكسية قد وقعت وفقاً لهذا المنطلق الخاطئ، الذي يفيد بأنه «ما أراه مهماً بالنسبة لي مهم بالنسبة للمنظمة».

ولكي يتمكن الرئيس التنفيذي من توجيه السفينة، لابد أن يعرف كل فرد وجهة الرحلة وما تحتاجه السـفينة لتبحر بشـكل جيد، وما يجب عمله في حال مواجهة طقس سيئ.

(لمزيـد من التفاصيل حول الكيفية التـي يمكن للمنظمة من خلالها تحديد عوامل النجاح الحاسـمة، انظر الفصل السابع الذي جاء تحت عنوان «تحديد عوامل النجاح الحاسمة لمنظمتك»).

الركيزة الأساسية الخامسة - التخلي عن العمليات غير المجدية:

فـي القرون القليلة القادمة، سـيحظى بيتر دراكر بالتبجيل نفسـه الذي حَظِيَ به ليوناردو دافينشـي اليوم،لأنه وضع العديـد من مبادئ الإدارة والقيـادة التي نتغافل عنها عند تعرضنا للخطر. ويعد مفهوم التخلّي لديه هو المفهوم الأكثر عمقاً بين هذه المبادئ، فقد رأى في هذا المفهوم مصدراً للابتكار وأساساً له. وكانت حجته في غاية البسـاطة حيث يرى أننا: نؤدي المهـام وندمج العمليات ونحضر الاجتماعات ونراقب المقاييس ونكتب التقارير التي يتم تجاهلها والتي لا نقوم بها إلا لأنها أنشـطة اعتدنا القيام بها الأسبوع الماضي أو الشهر الماضي أو في الأشهر الثلاثة الأخيرة.

وفي العديد من الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية يمكننا التخلّي عما يلي:

- جميـع المقاييس والبدء مـرة أخرى في وضع مقاييس تكـون مصممة وفقاً لعوامل النجاح الحاسـمة. ومما لا شك فيه أن بعض المقاييس سيتم إعادة العمل بها بينما سيظل العديد منها في قائمة المقارييس التي تم التخلص منه.
- تقارير الأداء التي لا ترتبط بعوامل النجاح الحاسـمة والإسـتراتيجية. إذ إن تلك التقارير يتم وضعها بالطريقة ذاتها التي وضعت بها تقارير الشـهر الماضي والشهر الذي سـبقه والتي لا تجد من يقرؤها. لذا ينبغي أن يشـتمل كل تقرير على مربع صغيـر في الصفحة الأولـى يوضح مدى ارتباط التقرير بعوامل النجاح الحاسـمة وإستراتيجية المنظمة.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إذا ما كانت معتمدة على توالى المقاييس من مقياس على مستوى المنظمة بحيث ينتج عن ذلك الحصول على مئات المقاييس عديمة الفائدة.
- بطاقـة الأداء التي ثبت اختلالهـا وظيفياً، وذلك بأن ينتج عنها العديد من المقاييس التي تشـجع الموظفين على العمل في اتجاه لا يفيد المنظمة. ويمكن في هذه الحالة إعادة تصميم تلك البطاقة.

- الاجتماعـات التـي أصبحـت روتينية، وذلك بـأن تُعقد لا لشـيء إلا لأنها عُقدت الأسبوع الماضي والشهر الماضي ولا ينتج عنها أبداً تحديد لنقاط العمل. ومثل تلك الاجتماعات عادة ما تسـقط من قائمة المهام الضرورية بمرور الزمن. ولعلاج ذلك ينبغي أن يشـتمل كل اجتماع على بيان واضح يبين الغرض من انعقاده، وسجل يذكر ما تم فيه، والتكلفة التي تكبدتها المنظمة على مدار الساعة. وفي إحدى المنظمات، قد يقوم الرئيس التنفيذي بمقاطعة الاجتماعات بشـكل عشوائي ليطلب من جميع الحضور شـرح أسـباب تواجدهم، وما الذي يمكنهم إضافته. وبالنسـبة للحضور الذيـن كانوا هناك لمجرد إكمال العدد فقد طلب منهم العودة إلى عملهم مرة أخرى. ومع قسوة هذا الإجراء الإداري، إلا أنه أتى بالنتائج المرغوب فيها.
- الأجر المرتبط بالأداء عندما يتم ربطه بالأهداف السـنوية، والتي إما أن تكون سهلة للغاية أو صعبة للغاية (راجع الملحق أ).
- عملية التخطيط السنوي كما يتم إعدادها حالياً، حيث إنها لا تمثل إلا مجرد حدثٍ سياسيٍّ سنويٍّ لا هدف له. (راجع الملحق ج).
- بطاقة الأداء المختلة وظيفياً التي تحتوي على مئات من المقاييس. وفي هذه الحالة يكون بإمكاننا إعادة عمل التطبيق لكن في هذه الحالة سـيتعين التخلص من بطاقة الأداء.
- تقارير الأداء السـنوية. وذلك لأنه لا أحد يرغب في تلقي تلك التقارير، وكذا يكره المديـرون إعدادها، كما أنها لا تسـهم فـي زيادة الأجر، وفـي كل حالة يتعين على المديرين تقديم تغذية مرتجعة لفريق العمل الخاص بهم بشـكل منتظم – على نحو شهري على الأقل.

إحياء دور الموارد البشرية:

يعد زوال تأثير فريق الموارد البشرية في المنظمات من أكثر صور البعد عن الممارسات الجيدة إثارةً للقلق. فعندما يكون المديرون مناطين بمهمة التوظيف، تحدث الفوضى. ويرى جاك ويلش أنه يتعين مسـاواة كبير مديري الموارد البشرية ومدير الاستعلامات والمدير المالي في المكانة والأجر.

بمقـدور معظم القراء النظر إلى عملية التوظيف، وبعد دراسـتهم لها، سـيجدون أنهـا لا تعمـل على النحو المأمول منها. وفي معظم الحـالات، قد يكون التوظيف قد تم اعتمـاداً على المقابلات الشـخصية وأوراق المتقدمين. وقد وجد ممارسـو الموارد

البشـــرية أن هنـــاك طريقة فعالة أكثـــر في التوظيف تتمثل فـــي التركيز المتعمق على متطلبات الوظيفة ثم المقابلات الشخصية التي تحلل السلوك وتمارين المحاكاة ومراكز التقييم. وللقيام بكل ذلك يتم الاســـتعانة بموارد داخلية ذات خبرة تقوم بالإدارة ومن ثم تحقيق الهدف المطلوب. وكما نعلم جميعاً، فإن ثمن تعيين شخص غير مناسب قد يكون أثره أسوأ بكثير من مجرد دفع راتبه.

ولو تخيلنا منظمة بدون إدارة موارد بشرية نشطة وذات خبرة، فإننا حتماً سنجدها غير قادرة على تأدية عملها. ولا يمكن توضيح هذا الوضع بشكل أفضل من توضيحه من خلال عملية إدارة الأداء. وخلاصة ذلك أنك إذا ما أردت فهم هذه الأمور فعليك أن تقرأ كتاب مؤشرات قياس الأداء الناجحة[٧] جاك ويلش.

وهنا نجد أن ممارســـات الأفراد هي الشـــغل الشاغل لمؤلفه لكل المنظمات؛ بل هي جزء لا يتجزأ من جميع عناصر الممارســـات المثلى. ومن أمثلة ممارسات الأفراد التي تتبناها المنظمات الرائدة ما يلي:

- التواصل الفعال والمتكامل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
- التركيز على رضا الموظفين وقياسه.
- عمليـــات التدريـــب والتطوير التي تدعم المســـارات الوظيفية (بمـــا في ذلك برامج التوجيه وبرامج التمكين وتدريب القيادة وإدارة مراكز التطوير الداخلي، إلخ).
- ممارسات الصحة والسلامة الوظيفية المتميزة.
- التركيز على العملاء الداخليين (والخارجيين).
- النظم المبتكرة لتقدير الموظفين (بما في ذلك نشـــرات النجاح الأســـبوعية السريعة المرسلة من الرئيس التنفيذي للشركة، جوائز الرئيس التنفيذي).
- التركيز على الابتكار اليومي بمقر العمل (على ســـبيل المثال، القيام بمهامنا كل يوم بشكل أفضل من سابقه).
- الأجـــر المرتبط بالأداء والذي يعتمد على المقاييس النســـبية بـــدلاً من الأداء مقابل تحقيق هدف سنوي ثابت.
- التخلي عن تقديم دورة مراجعة لأداء الموظفين الســـنوية أو نصف الســـنوية المعتادة والتي تعد مرهقة ومكلفة وقد فات أوان استخدامها.

الأجر المرتبط بالأداء - تصحيح الأخطاء:

لــم يحدث قط في تاريخ الإدارة أن تم اتخاذ ولو قليلاً من الإجراءات الصارمة في هذا المجال المهم، إذ إن مكافآت الأداء تهدر مليارات الدولارات ســنوياً وفق منهجيات لم يُستخدم في وضعها إلا فكر متواضع. فمن هم خبراء مكافآت الأداء؟ وما المؤهلات التــي يمتلكونها للعمل في هذا المجال المهم بخلاف خبرتهم الســابقة في إحداث هذه الفوضى التي نعاني منها الآن؟

عندمــا ينظر المرء إلى المهارات الأساســية التي يتمتع بها خبــراء المكافآت، فإنه يتســاءل لماذا قامت المنظمة بالاستماع إليهم من البداية. ومن هو هذا العبقري الذي أشــار على صناديق التحوط بدفع مليار دولار مكافأة لمدير مالي واحد حقق مكسبــاً علــى الورق فقط ولم يتحول قط إلى أموال نقدية؟ لقد كانت تلك الخطط خاطئة من البدايــة، إذ كانت تُدفع أرباح «مُبالــغٌ فيها»، ولم يكن هناك تمويلٌ لتكاليف رأس المال، كما كانت خطة المكافآت مركزة نحو «أصحاب المناصب العليا» فقط.

وخلاصــة ذلك أنه يتعين علينا عند وضع خطة حوافــز الأداء أن نعتمد عدداً من الركائز الأساسية دون الاستهتار بها. وقد تناول الملحق (أ) تلك الركائز الأساسية.

مراجعة أداء الفرد:

يتم إجراء هذا النشاط بمعدل أسبوعي أو شهري بشكل أقرب أن يكون غير رسميٍّ، إذ إنه لا يمثل عملية نصف سنوية أو سنوية مستهلكة للوقت ومعقدة التركيب. وقد أشار العديــد من الكتاب إلى أن فزاعــة مراجعة الأداء يتعين إخمادها عن طريق الترفق عند القيام بها. ونحتاج لتحقيق ذلك إلى أن نستعيض عنها بنظام أفضل وأكثر فعالية.[٨]

الاستعانة بالموظفين الأكفاء:

لــم نقبل بوظائف ما كان يجب أن نقبلها أبداً ولم نُعيِّن موظفين يتبيَّن فشــلهم من الأسبوع الأول؟

رأى دراكر أن التوظيف هو قرار حياة أو موت يتعين اتخاذه بعناية شــديدة. ولذلك فإننــي عندما أناقش قــرارات التوظيف مع المديرين، فإنني أرغــب دوماً في أن أعزز أهمية التوظيف والترقية. فإنك إذا اتخذت هذا القرار على النحو الصائب، ســتكون كما لو أنك قد حصلت على «مجموعة من البيض الذهبي»، أما إذا اتخذت هذا القرار على النحو الخاطئ، ستكون قد تسببت في كارثة تؤثر على الفريق بأكمله لعدة أشهر.

فمثال ذلك أنك إما أن تقضي أربعين ساعة على قمة الحافة أو أربعمائة ساعة في القاع تعاني من كوارث تؤثر حتماً على بقية الفريق.

فـــي كتاب جيم كولينز «من الجيد للأفضل Good to Great»[٩] تتمثل أحد العوامل المهمة في أن المنظمات الكبرى «توظف الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة».

وقد قام جـــاك ويلش بدمج ثقافة الاختيار المتأني، وعليه أصبحت شــركة جنرال إلكتريك (GE) ذات خبرة كبيرة في اختيار مرشـــحين جيدين من الجيش والجامعات والكليات الأقل شـــهرة. ولم يتبنَّ ويلش النظرية القائلة بأن أفضل المرشـــحين هم من يتخرجون من مدارس رابطة اللبـــلاب (Ivy League) لإدارة الأعمال. ولتحقيق ذلك تركـــز بحثه على الصفات التـــي قد يضيفها الفرد على المنظمة بدلاً من الظروف التي بمقتضاها سنحت للمتقدم فرصة الالتحاق بمدارس رابطة اللبلاب لإدارة الأعمال.

واعتقد ويلش أن نشاط التوظيف أو الترقية من أهم الأنشطة التي يمكنك القيام بها. وذكر أنه من المهم «التعمق في فهم شخصيات المرشحين» لمعرفة طبيعة تكوينهم واكتشاف ما إذا كان لديهم شـــغف للقيام بهذا العمل وكذا لمعرفة قيمتهم الحقيقية. وفي شـــركة جنرال إلكتريك، كان من الضروري أن تنســـجم قيم المرشـــحين للعمل مع قيم الشـــركة.

ويعد هذا المبدأ ركيزة أساســـية في قياس الأداء لدرجة أنني أقولها بكل تأكيد أنه إذا كان لديـــك فريق عمل غير مناســـب، فلن تتمكن أبداً من الاســـتفادة من مقاييس الأداء.

ولمســـاعدتك فـــي عملية اختيـــار الموظفين، فقـــد ذكرت في الملحق (ب) الأســـئلة الضرورية التي تحتاج إلى طرحها للتأكد من صحة اختيارك.

قاعدة جاك ويلش ١٠/٧٠/٢٠ للتمييز بين الموظفين:

أدت هذه القاعدة إلى إحداث ضجة عارمة عندما تحدّث عنها لأول مرة، فقد ساد اعتقـــاد بأنها غير صحيحة سياســـياً. وكما ذكرنا آنفاً، فقـــد اعتقد أنه في كل فريق يوجـــد ٢٠ بالمائة من أفراده يـــؤدون عملهم على أفضل وجه، في حين هناك ٧٠ بالمائة يؤدون عملهم على نحو جيد وحسب، و١٠ بالمائة لم يكن من المفترض تعيينهم أبداً، إذ إنهم لا يتمتعون بالمهارات أو الرغبة اللازمة لنجاحهم في المنظمة.

وللتأكيـــد على مفهوم ويلـــش نقول: عليك أن تقوم بترقيـــة ٢٠٪ من فريق العمل لديك إلى وظائف تناسب نقاط قوتهم، وتساعد ٧٠٪ المتبقية على أداء المطلوب منهم

على نحو أفضل، وتوضح للـ ١٠٪المتبقية أن عليهم البحث عن عمل آخر. ويوضح لماذا تتخلص من هذه النسبة الزائدة من الموظفين، إذ إن ذلك يكلف المنظمة، ومن شأنه أن يكون بمثابة تصرف سيئ. لذا وكبديل عن ذلك، يمكنك إخبار الشخص بالتالي: «لقد أخطأنا بتعيينك هنا، ولقد أخطأت أنت بانضمامك للعمل لدينا. أنت تستحق أن تعمل في مكان يثير اهتمامك وتحقق نجاحك فيه». وبهذه الخطوة الصريحة، سيرغب هؤلاء الموظفون في العمل في مكان آخر يناسبهم بشكل أفضل من تلقاء أنفسهم.

إنني أرى أن قاعدة التمييز هذه ٢٠/٧٠/١٠ هي قاعدة مميزة للغاية وذلك لوجود أخطاء في عملية التوظيف في كل منظمة. والأمر الآن يتعلق بكيفية التعامل بشأن عملية التوظيف، إذ إنه لن يكون في مقدور إدارة الأداء العمل أبداً إذا كان لديك فريق عمل تنقصه الحماسة، ولا يتلقون الاحترام اللازم من مديريهم، والذين قد يتركون العمل إذا ما أتيحت لهم فرصة أفضل في مكان آخر. إن تطبيق هذه القاعدة الخاصة بويلش سيساعد في التركيز على عملية توظيف العاملين في المنظمة.

وإنني أنصح بالاستماع إلى جاك ويلش حيث يشرح قاعدة التمييز خاصته على موقع اليوتيوب.

أسرار من فرق عمل ذات أداء مرتفع:

يمكننا جميعاً أن نتعلم الكثير من خلال الاطلاع على أسرار المديرين الموهوبين الذين قاموا بتحويل وتغيير مستوى الأداء. وقد تناولت كتب ويلش وكولينز وبيترز ووترمان وهاميل العديد من الممارسات الجيدة، وقد تم تحليل هذه الكتب في هذا الفصل.

ويمكن تنفيذ العديد من سمات القيادة المذكورة في هذه الكتب في إطار زمني قصير مرة في الأسبوع على مدار ثلاثة عشر أسبوعاً، وذلك طالما أنك متوافق مع طريقة التنفيذ ومحافظ على التغييرات.[١٠]

المبادئ الأربعة عشر لشركة تويوتا:

من أين نبدأ؟ أرى أن نبدأ بالشركة التي أعتقد أنها الأفضل في العالم، فقد استوعبت شركة تويوتا أساسيات إدارة شركة دولية وهي ذات ثقافة قادرة على الاندماج في جميع الدول التي تعمل فيها. وقد تعدى مصنعها الكائن بولاية كنتاكي كل توقعات الشركة من حيث تبنيه لأسلوب العمل المتبع فيها.

وإنني لأعتقد أنه يتعين دمج مبادئ شـركة تويوتا الأربعة عشـر في جميع الأجهزة الحكومية والمؤسسـات غير الربحية. إذ سـيكون لذلك تأثير بالغ على المنظمات وسـيكون مفيداً بالنسـبة لفريق العمل والإدارة وأجهزة الحكومـة أو الهيئات وكذلك، بالطبع، سيكون مفيداً للعملاء. وقد تم تحليل تلك المبادئ الأربعة عشر على نحو جيد فـي كتاب جيفري ليكر Jeffrey Liker أسـلوب تويوتا[11] The Toyota Way وتضمّن هذا التحليل:

- المبدأ الأول: ينبغي أن تسـتند قراراتك الإدارية إلى فلسـفة طويلة المدى، حتى وإن كان ذلك على حساب أهداف مالية قصيرة المدى.
- المبدأ الثاني: التدفق المستمر من الإجراءات حتى تظهر المشكلات.
- المبدأ الثالث: استخدم نظم الإنتاج حسب الطلب لتجنب الإفراط في الإنتاج.
- المبدأ الرابع: خفف من عبء العمل (اشتقاقاً من المصطلح الياباني هيجونكا Heijunka).
- المبدأ الخامس: قم بإعداد ثقافة التوقف لحل المشـكلات، وذلك من أجل الحصول على الجودة المناسبة من أول مرة.
- المبدأ السادس: تعد المهام الموحدة أساس التحسين المستمر وتمكين الموظفين.
- المبدأ السابع: استخدم التحكم المرئي حتى لا يمكن إخفاء أي مشكلة.
- المبدأ الثامن: اسـتخدم فقط التقنيات الشـاملة الموثوق بها والتي تخدم موظفيك وعملياتك.
- المبدأ التاسع: قم بتطوير القادة الذين يفهمون عملهم على نحو جيد وتمكّن من فهم فلسفة العمل وعلمها للآخرين.
- المبدأ العاشر: وظف أفراداً مميزين وفرق عمل تتبنى فلسفة الشركة.
- المبدأ الحادي عشـر: احترم شـبكتك الواسـعة من الشـركاء والموردين من خلال تحفيزهم ومساعدتهم على التطور.
- المبدأ الثاني عشـر: اذهب وشاهد بنفسك لفهم الموقف على نحو تام (اشتقاقاً من التعبير الاصطلاحي الياباني غينتشي غينبوستو Genchi Genbutsu).
- المبدأ الثالث عشـر: قـم بصناعة القرارات بتأنٍّ وبإجمـاع الآراء، بأن تضع جميع الخيارات في الاعتبار ثم قم بتنفيذ تلك القرارات بسرعة.
- المبدأ الرابع عشـر: كن منظمة تتعلم من نفسـها بشـكل مستمر (اشـتقاقاً من المصطلح الياباني هانسي Hansei) وتتطور باستمرار (اشتقاقاً من المصطلح الياباني كايزن kaizen).

دور مقاييس الأداء - تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة:

يمكن للقوة الهائلة لمقاييس الأداء أن تظهر بدورها الناجح إذا ما فهمت، بالاقتصار علــى الناجح منها، طبيعتها ومن أين تأتي وإذا ما تأكدت أن فريق الإدارة العليا يعيش تلك المقاييس ويتفهمها. وتتناول بقية فصول هذا الكتاب سبب وكيفية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية.

التخطيط الدوري المتواصل - تحديد الأهداف:

كمــا ذكرنا في الفصل الثاني من هذا الكتــاب الذي جاء تحت عنوان «الاعتقادات الخاطئة المتعلقة بقياس الأداء» فإن وضع اتفاقية أداء سنوية أمر مصيره الفشل، ولذا فــإن إحدى الطفرات الرائعــة في مجال إدارة الأداء تمثلت فــي إدراك أن التخطيط يجب أن يتم على أساس ربع سنوي ثابت وليس في دورة سنوية تقليدية كما أشار شكل ٣-٢. وفي هذه العملية، يُطلب من الإدارة في ربع السنة من الأسبوع الثاني من الشهر الثالث (يونيو/حزيران وســبتمبر/ أيلول وديسمبر/كانون الأول ومارس/ آذار كما في هذا المثال) أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما أهدافك للربع التالي؟
- ما الموارد التي تحتاج إليها حقاً لتحقيق تلك الأهداف؟
- ما الموارد التي قد تحتاج إليها للربع الثاني والثالث والرابع والخامس والسادس؟

وفي كل ربع ســنوي يقوم فريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة بوضع تصور شــامل للأرباع الستة قبل اعتماد أهداف الربع التالي وتمويله. وأثناء تثبيت الأرقام القصيرة المدى للأشــهر الثلاثة التالية، فإن كل تصور سيســهم في تحديث التصور الســنوي. وهنا يتم تشجيع مسؤولي الموازنة على قضاء نصف الوقت في الحصول على تفاصيل الأشهر الثلاثة التالية على نحو صحيح، وذلك لأنها ستصبح أهدافاً إذا ما اتُّفق عليها، ثم قضاء بقية الوقت في معرفة التفاصيل الصحيحة للأرباع الخمســة التالية، إذ لن يمثل التصور الخاص بكل ربع مفاجِأة لأن مســؤولي الموازنة قاموا بمراجعة هذا الربع مرات عدة. وفي حال توافر برنامج مناســب لوضــع التصورات، يمكن للإدارة وضع تصوراتها ربع الســنوية على نحو ســريع جداً، إذ يســتغرق الأمر من إحدى شــركات الخطــوط الجوية ثلاثة أيام فقط! وينبغي ألا يتعدى الوقت الإجمالي لتحديث الأرباع السنوية الأربعة مدة خمسة أسابيع.

وبمقدور معظم المنظمات اســتخدام الدورة الموضحة في شكل ٣-٣ إذا ما وافقت نهاية العام الخاص بها نهاية الربع المحدد في التقويم. وقد ترغب بعض المنظمات في تدرج الدائرة على النحو التالي على سبيل المثال مايو/ أيار وأغسطس/ آب ونوفمبر/ تشرين الثاني وفبراير/ شباط.

ويعد التخطيط ربع السنوي الثابت شديد الأهمية؛ ولذلك فقد خصصت الملحق ج لعرض مزيد من الشرح لهذا التطور المهم لك.

شكل (٣-٣) عملية التخطيط ربع السنوي المرحلي

ديسمبر نوفمبر أكتوبر سبتمبر أغسطس يوليو يونيو مايو ابريل مارس فبراير يناير ديسمبر نوفمبر أكتوبر سبتمبر أغسطس يوليو يونيو مايو ابريل مارس فبراير يناير ديسمبر نوفمبر أكتوبر سبتمبر أغسطس يوليو يونيو

١٨ شهراً
١٨ شهراً
١٨ شهراً
١٨ شهراً
النظرة الأولى للخطة السنوية
الشكل النهائي للخطة السنوية

X التحديث ربع السنوي للتصور المرحلي (خلال الأسبوع الثاني)
التصور الشهري بالتفصيل (٥٠٪ من وقت التصور تم قضاؤه على نحو صحيح)
التصور الشهري
التصور كل ثلاثة أشهر على الرغم من أن مسئولي الموازنة قد يرغبون في أدائه على نحو شهري

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

تقارير الأداء:

لا تمثــل الكثيــر من تقاريــر الإدارة أدوات إدارية، إذ إنها مجــرد مذكرات خاصة بالمعلومات. إذ إنه حتى يمثل تقرير الإدارة أداة إدارية فإنه ينبغي أن يشجع على اتخاذ الإجراء المناســب في الوقت المناســب وفي الاتجاه الصحيح. وفي هذا السياق تحتاج المنظمــات إلى قياس ورفع تقارير عن تلك الأنشــطة التي يتعــين على مجلس الإدارة والإدارة والموظفــين التركيــز عليها. ونذكر هنا أن القــول المأثور الذي نصه: «ما يتم قياسه يتم الانتهاء منه» هو حقيقة لا يزال معمولاً بها.

وحتى يصبح رفع التقارير إلى الإدارة أداة إدارية، يلزم الجمع بين التقارير الشهرية واليوميــة والأســبوعية. فمن غير المجدي أن تخبر فريــق الإدارة العليا أنه قد حدث خطأ ما بعد حدوثه بشــهر. وســيختلف ذلك عمّا إذا ما تم إبلاغ الإدارة على الفور بالخطأ الواقع، إذ إن معظم فريق الإدارة سيقومون باتخاذ إجراء عاجل لإصلاحه.

ولتقاريــر الأداء المعتمــدة على القــرارات أثر عميق على تقارير مؤشــرات الأداء الرئيسية، التي يجب أن تكون محددة ومختصرة وغنية بالمعلومات.

وتتطلب تقارير الأداء أن نفهم القواعد المحيطة بتصور البيانات – وهو المنهج الذي ييسر تناول القارئ للمعلومات.

ويعــد تصور البيانــات أحد المجالات التــي تتنامى أهميتها، فلــم يعد من الملائم للمحاسبين والمديرين ذوي النية الحسنة أن يضعوا في مخيلاتهم صيغ تقارير اعتماداً على ما يبدو جيداً بالنســبة لهم. ولتعلم أن الاســتفادة من الرسوم البيانية هو مفهوم يسير وفق نظرية علمية. ويعد ستيفن فيو Stephen Few واحداً من الخبراء العالميين فــي هذا المجال وهو الذي ألف الكتب الثلاثة التــي حققت أفضل مبيعات على موقع أمازون في هذا المجال.[١٢]

كما يتعين على جميع الأشــخاص المشتركين في عملية تصميم التقارير زيارة الموقع الإلكتروني لشركة ستيفن فيو، حيث قدم فيه العديد من الأوراق البيضاء ذات الجودة العالية حول موضوع الرسوم البيانية www.perceptualedge.com/articles.

النظرة الخارجية - الداخلية:

لا يمكننــا أن نطمح فــي تحقيق الأداء المناســب إذا لم نطبق منظــور بيتر دراكر الخارجي نحو الداخل في عملنا.

حيــث أوضح دراكر أنه يتعين على القادة النظر إلى منظمتهم من الخارج والتوجه نحــو الداخل. وقــد تم تلخيص عمله في هذا المجال بشــكل رائع فــي كتاب بعنوان The Definitive Drucker.[١٣] وذكر فيه أنه على الرؤســاء التنفيذيين تحديد عملهم من منظور العملاء، وعليهم أن يدركوا طبيعة عملاء المنافســين، ويسعون لمعرفة كيفية الحصول عليهم.

ذكــر دراكر أن المنظمات الكبــرى تضمن أن فريــق الإدارة العليا قد أمضى بعض الوقت كل عام في التواصل المباشــر مع العملاء (على ســبيل المثال، يقضون أســبوعاً

في خدمة العملاء كعاملين في الخطوط الأمامية). وقد استخدم أحد كبار الرؤساء التنفيذيين الذين قابلتهم، وهو جورج هيكتون، هذه التقنية في كل منظمة تولى قيادتها. وبعد أسبوع من التدريب العملي، تنتعش الإدارة العليا وتصبح أكثر دراية بالبيروقراطية السخيفة التي تعترض طريقهم، بل تصبح فريقاً أكثر حزماً وتماسكاً. وقد استخدم دراكر جاك ويلش كمثال لقائد عظيم يطبق المنظور الخارجي نحو الداخل.

وقد كان دراكر مصمماً على ضرورة نظر القادة إلى المستقبل بشكل دائم من منظور العملاء، بما يضمن جعل الرؤساء التنفيذيين يدركون بشكل أسرع وقت تدهور الأعمال ذات الأرباح المرتفعة.

وتواجه جميع المنظمات أوقاتاً يكون فيها التغيير كارثياً؛ إذ إنه يحدث على نحو مفاجئ ويُحدث تغييراً شاملاً. وخلال هذه الأوقات يرى القادة العظام الإشارات التحذيرية، ويتخذون قرارات مؤلمة تقضي بالتخلص من أعمال نجحت في فترة ما، ويعيدون التركيز في مجالات أعمال جديدة يمكنهم فيها أن يصبحوا قادة السوق مرة أخرى. ويعد كتاب جيم كولينز كيف يسقط العظماء How the Mighty Fall [١٤] أحد الكتب المتميزة عن هذا الموضوع.

تطبيق نظرية كايزن Kaizen:

مع أن هذا المبدأ قد تم تناوله في المبادئ الأربعة عشر الخاصة بشركة تويوتا، التي تمت مناقشتها آنفاً، إلا أنه يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية التي تم عرضها بشيء من التفصيل في هذا النموذج، حيث يلزم اتخاذ «كايزن» كمنهج حياة للعاملين في كل منظمة. ويعني هذا المبدأ التسليم بأن كل شيء نفعله بشكل يومي يمكن تطويره إذا ما كانت لديك الرغبة في ذلك وعقدت أمرك عليه.

وعادة ما يتم تقويض الابتكار في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية، إذ يتم تدريب الشباب الخريجين الواعدين على التوقف عن الاعتراض على النظام واتباع ما اعتدنا القيام به في العقد الماضي.

وتعد تكلفة إهدار فرصة التغيير تلك باهظة، بل يكلف التخلي عن التحسين المستمر «كايزن» مليارات الدولارات من المال العام. وستشعر الإدارة بالخزي إذا ما علمت أن شعورها بالاستياء تجاه تبني سياسة الابتكار يعني قلة الطرق والمستشفيات والعمليات، إلخ.

العمل بذكاء لا بعناء:

ما من جدوى من أن تكون جميع الركائز الأساسية في مكانها المناسب ثم تحدث ممارسات سيئة في بيئة العمل تستهلك الكثير من الوقت. وقد تناولت هذه الممارسات السيئة في كتاب الإدارة الخاص بي،(١٥) ومن بين هذه الممارسات:

- عدم تبني اجتماعات عمل – ثورة جديدة في كيفية تناول الاجتماعات.
- تحديد أوقات الاجتماعات في الصباح، حيث يعد الصباح أكثر الأوقات إنتاجية، بينما يمكن عقد العديد من الاجتماعات بعد الظهيرة.
- محاولة الترويج للتغيير بالمنطق بدلاً من الدوافع العاطفية للجمهور.
- عدم تزويد برامج الإرشاد بالموارد اللازمة – فعادة ما توجد مثل هذه البرامج في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية إلا أنها تخفق نظراً لإهمال تزويدها بالموارد اللازمة.
- محدودية التغذية المرتجعة للأداء، التي يتم توجيهها للعاملين، على العملية الرسمية التي تحدث مرة أو مرتين في السنة. وذلك لأن الإدارة هي عملية تحدث على مدار الساعة، لذا يتعين تقدير الموظفين عند ملاحظة أدائهم الجيد وتوجيه اللوم بسرعة، بحيث ينتهي الأمر بالحصول على ملحوظة إيجابية كما تم ذكره في مقال «مدير لمدة دقيقة واحدة».(١٦)
- العمل على أنه عبء وليس متعة. فعادةً، لا يعد السبب الرئيسي هنا هو عدم الاحتفاء بالإنجازات بالشكل الكافي. فكما يقول جاك ويلش، «العمل جزء من الحياة شديد الأهمية فلا نحتاج بالضرورة إلى الاحتفاء بما نحققه من إنجازات عند تحققها».
- قلة التعاون الداخلي والخارجي. وقد تناولنا هذا في فكر دراكر الذي تمت مناقشته آنفاً في هذا الفصل.

استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات:

هناك موضوع رئيسي خاص بالتكنولوجيا والتطبيقات، ويتمثل ذلك في أنه يتم تقديم التطبيقات من خلال فريق عمل يافع وماهر جداً لم يعمل من قبل في مجال الأعمال، وأُطلق عليهم حاملو درجة ماجستير إدارة أعمال المتميزين الجدد.

ويشير جيرمي هوب، المؤلف المشارك لكتاب ما وراء الموازنة Beyond Budgeting،(١٦) إلى الملايين التي يتم إنفاقها على النظم، متسائلاً أين المكتب الإلكتروني من ذلك كله؟

وقد تجنبت شركة تويوتا، بما تتصف به من فكر وحذر، الأخطاء الرئيسية للتكنولوجيا التي وقعت فيها غيرها من المنظمات الكبرى، إذ إن لديهم مبدأ حيال ذلك وهو:

المبدأ الثامن الخاص بشـــركة تويوتا: استخدم التقنيات الموثوق بها فقط والمجرية بشكل شامل والتي تخدم موظفيك وعملياتك.

وهذا يعني أن الشـــكوك تســـاورهم بشـــأن النظم الجديـــدة وادعاءاتها حتى يروا جدواها في مكان آخر ومن ثم يبدؤون في تطوير النظم بما يلائم شركة تويوتا. وقد مكنهم هذا الحذر من ضمان تقديم التكنولوجيا للنتائج المتوقعة عند تطبيقها.

التحول من الإدارة إلى القيادة:

كمـــا ذكر بيتر دراكر فإن «الإدارة تعني القيام بالأشـــياء علـــى النحو الصحيح أما القيادة فتعني القيام بالأشـــياء الصحيحة». ولتنشـــيط إدارة الأداء في المنظمة، يتعين أن يكون هناك تحول كبير في طريقة التفكير، فنريد من المنظمة أن تقوم بالاســـتثمار في توظيف القادة الذين سيتولون إدارتها، وذلك عبر تدريبهم بالشكل المطلوب وإتاحة فـــرص النمو لهم، بحيـــث يعملون في بيئة تعد فيها الأخطاء خبرات للتعلم بدلاً من أن تكون ســـبباً في الامتثال أمام محاكمة عسكرية، ونريد منها أيضاً أن تجهز مكاناً لتعد فيه المسؤولين التنفيذيين للعمل.

أما المنظمات، ولاسيما الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية، التي عادة ما تستقدم رؤساءها التنفيذيين من الخارج، فإنها تعترف بإخفاقها. وفي رأيي أنه يتعين على أي مجلس إدارة مســـؤول عن هذه الكارثـــة أن يتنحى، فلقد أخفقوا في الاختبار الأساسي الأول وهو: كيفية إعداد القادة.

ملاحظات:

1- Dean Spitzer, Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York: AMACOM, 2007).

2- Peter F. Drucker, Managing the Non-Profit Organization (New York: Harper Business, 2006).

3- Jack Welch and Suzy Welch, Winning(New York: Harper Business, 2005).

4- Jim Collins and Jerry Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: Harper Business, 1994) .

5- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies(New York: Harper & Row, 1982).

6- Gary Hamel, The Future of Management (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007).

7- Welch and Welch,Winning.

8- For more information, see David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

9- Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't (New York: Harper Business, 2001).10. For examples of high performing teams, see David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

10- Jeffrey K. Liker, The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatet Manufacturer (New York: McGraw-Hill, 2003).

11- Stephen Few, Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten (Burlington, CA: Analytics Press, 2004); Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data(Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2006); Now You See It: Simple Visualization Techniques for Quantitative Analysis (Burlington, CA: Analytics Press, 2009).

12- Elizabeth Haas Edersheim, The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives—Final Advice from the Father of Modern Management(New York: McGraw-Hill, 2006).

13- Jim Collins, How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In (New York: Harper Collins, 2009).

14- See also Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success.

15- Ken Blanchard and Spencer Johnson, One Minute Manager(New York: Morrow, 1982).

16- Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003).

الفصل الرابع
حتمية قيادة الرئيس التنفيذي لعملية القياس

يضع دين سـبيتزر[1] (Dean Spitzer) أمامنـا أطروحته فيقول إن إحدى القضايا الأساسـية اللازمة لإجراء عملية قياس الأداء هي قيادة عملية القياس. ولن تتسنى لك الفرصة أبداً بتطبيق نمط القياس الملائم للقرن الواحد والعشـرين بكفاءة وفعالية إلا من خلال رئيس تنفيذي شغوف بالعمل وعلى دراية تامة بعملية القياس.

عوائق قيادة القياس:

يحتـاج الرئيس التنفيذي وفريـق الإدارة العليا إلى تقليل العوائق التي تواجه قيادة عملية القياس والتي تشتمل على ما يلي:

- وجود رؤسـاء تنفيذيـين يفتقرون إلى معرفة كيفية الحصـول على الخبرة المطلوبة لإدارة المنظمة. ووفقاً لما أخبرني به في أحد الأيام د. سـكوت غاردنر، وهو أسـتاذ مشارك بجامعة مردوخ Murdoch الواقعة ببيرث Perth، أستراليا الغربية: «**التجربة والمعرفة تساوي الخبرة**».
- فـي أغلب الأحيان، لا يكون لدى الرؤسـاء التنفيذيين أي دراية بالتفكير الإداري أو الكتابات الإدارية بسبب توقفهم عن مواصلة التعلم بمجرد تخرجهم.
- وجود رؤسـاء تنفيذيين يرغبون في الاحتفاظ بنظام القياس المعمول به؛ ذلك لأنهم يسـتفيدون من العيوب الموجودة في هذا النظـام إذ إنهم بفضله يتقاضون مكافآت مادية كبيرة في نهاية العام.
- وجود رؤسـاء تنفيذيين يحبون اتخاذ القرارات ويجرون إصلاحات سـريعة أكثر من قيامهم بعمليات مدروسة ومتأنية وفعالة لإحداث التغيير.
- وجود رؤساء تنفيذيين يسعدهم إدارة الأعمال بشكل بديهي أكثر من اعتمادهم على الحقائق.
- وجود رؤسـاء تنفيذيين اعتادوا إهدار الموارد والعمـل وفقاً لنظم عمل مختلة كثيرة حتى وصل بهم الحال أن اعتبروها جزءاً من بيئتهم المحيطة.

وجود رؤسـاء تنفيذيين لم يرقَ مسـتوى اسـتيعابهم لأعمال كُتَّاب الإدارة والقيادة البارزين للمسـتوى المطلوب، أمثال بيتر دراكر وجيـم كولينز وبيترز وووترمان وجاري هاميل وجاك ويلش.

التوجهات المستقبلية للرئيس التنفيذي:

لا يمكن لرئيس تنفيذي أن يبدأ طريقه بشكل جدي إلا بالحصول على دورة مكثفة في ممارسات إدارة القرن الواحد والعشرين. وبطبيعة الحال، سيظهر هذا في بادئ الأمر مشيناً للكثير من الرؤساء التنفيذيين الحاصلين على درجة الماجستير أو الدكتوراه وليس الحاصلين على تعليم دون الجامعي فحسب.

لذا يوجد عدد من الخطوات الرئيسية التي يحتاج الرؤساء التنفيذيون إلى اتباعها حتى يتسنى لهم قياس أداء منظماتهم، ويمكن أن نُطلق على هذه الخطوات أفضل ١٠ خطوات:

١- التخلي عن أيٍ من أشكال آليات دفع الأجور الأولية المرتبطة بالأداء والتي تربط دفع الأجور إما بأهداف الأداء السنوية أو مقاييس الأداء، على أن يتم إعادة بناء تلك الأشكال عند استيعاب الركائز الأساسية الخاصة بدفع الأجور المرتبطة بالأداء.

٢- إدراك أنك قد حققت أعلى مستويات الإنجاز التي يمكن أن يصل إليها الرئيس التنفيذي دون اكتساب المعرفة الأساسية. وفي هذه الحالة، مهما بلغت خبرتك فإنه ينبغي أن تنهل من معارف أعظم مفكري عصرنا، وستجد متسعاً من الوقت لفعل ذلك. ويمكنك أن تبدأ بمطالعة قائمة القراءة الواردة في الشكل ٤-١.

٣- تطبيق ممارسات القيادة الناجحة المبينة في كتاب الإدارة الخاص بي[٢].

٤- التخلي عن العمليات غير المجدية.

٥- البحث عن عوامل النجاح الحاسمة لمنظمتك من خلال اتباع الخطوات المبينة في الفصل السابع وعليك بترسيخها وغرسها في كل فريق من فرق المنظمة، لأنه وبدونها، ستجد الأمور تتحول من سيئ لأسوأ.

٦- تبني منهج تويوتا بتطبيق كل ما يمكن من مبادئها الأربعة عشر. (ولمزيد من التفاصيل انظر مبادئ تويوتا الأربعة عشر الواردة في الفصل الثالث).

٧- ابدأ مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام موارد شخصية داخل المنظمة على أن تتيح لهم الوقت والموارد والدعم بحيث تجد أمامها فرصة للنجاح. ومن المهم أن تتواصل بشكل كامل مع مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية على مدار الساعة من خلال التواصل المباشر مع فريق مؤشرات الأداء الرئيسية للحصول على تقارير دورية بشأن ذلك.

٨- تعيين شخص ما في وظيفة الرئيس التنفيذي للقياس كما هو موضح بالشكل الوارد لاحقاً في هذا الفصل.

٩- إعــداد بيان جديد عن رؤية المنظمة ورســالتها وقيمها بمــا يضمن انضمام كوادر إدارية ووظيفية بميول مشتركة للمنظمة مستقبلاً.

١٠- جعل طاقم العمل بأكمله على دراية بأن جميع مؤشرات الأداء الرئيسية غير مالية وتخضع للمراقبة على مدار الســاعة أو على نحو يومي أو أسبوعي (انظر «سبع خصائص لمؤشرات الأداء الرئيسية،» في الفصل السادس).

- من الفصل الأول وحتى الفصل الثامن من هذا الكتاب السابق.

شكل (٤-١) قائمة مصغرة للكتب المطلوب قراءتها لإحراز التقدم

- Jack Welch with Suzy Welch, Winning (Harper Business, 2005). Take a crash course in Peter Drucker's wisdom by reading The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives–Final Advice from the Father of Modern Management Elizabeth Haas Edersheim), McGraw-Hill, 2006.
- Jeffrey K. Liker, The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, 2003.
- Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap, Harvard Business Press, 2003.
- Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others.

  Don't, HarperBusiness, 2001 and How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In, HarperCollins, 2009.
- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from.
- America's Best Run Companies, Harper and Row, 1982.

إنك إذا ما تســلحت بهذه المعرفة فإنه ســيكون من المنطقي أن تتحدى الاعتقادات الخاطئة، وأن تضع نظاماً بســيطاً للقياس، لكنه فعال في منظمتك. وستحتاج حينها لأن تشــرف على هذه العملية منتهجاً الأســلوب نفسه الذي اتبعه الرؤساء التنفيذيون المعروفون الذين وردت أسماؤهم في شكل ٤-٢ وستحتاج وقتها إلى أن تكون أنت العقل المدبــر لعملية التغيير تلــك تماماً كما قام به جاك ويلش فــي تنفيذه لنظرية الحدود

السداســية Six Sigma وكذلك التجارة الإلكترونية داخل شركة جنرال إلكتريك. كما ســيكون من الضروري اختيار أكثر موظفيك موهبة لقيادة ذلك التغيير بالشــكل الذي يجعل القياس نشاطاً ينتج عنه مزيد من رضا الموظفين.

شكل (٤-٢) الرؤساء التنفيذيون الذين قادوا عملية القياس بنجاح

- جاك ويلش (Jack Welch)، الرئيس التنفيذي الأسبق، لشركة جي إي سي (GEC).
- بوب غالفين (Bob Galvin)، الرئيس التنفيذي الأسبق، لشركة موتورولا (Motorola).
- لاري بوسيدي (Larry Bossidy)، الرئيس التنفيذي، لشركة هانيويل (Honeywell).
- كارلوس غوسن (Carlos Ghosn)، الرئيس التنفيذي، لنيسان ورينو (Nissan and Renault).
- فريدريك سميث (Frederick Smith)، الرئيسي، لمؤسسة فيديكس (FedEx).

تعيين رئيس تنفيذي للقياس:

لتحســين معدل احتمالية نجاح قياس الأداء، يقترح ديان سبيتزر (Dean Spitzer) تعيين رئيس تنفيذي للقياس، على أن يتمتع هذا الرئيسي بالمواصفات التالية:

- الإلمام بجميع جوانب إدارة الأداء.
- فهم السيكولوجية التي تعمل بمقتضاها مقاييس الأداء.
- التمتــع بمهارات تواصــل ممتازة، بما في ذلك تلك الســمة الحيوية التي تتمثل في الإدارة من خلال السير في موقع العمل.
- القدرة على إدارة ورش عمل تهدف إلى تدريب الموظفين على التوصل إلى مقاييس أداء.
- إيجاد رغبة وتوجه نحو قياس الأداء.

ملاحظات:

1- Dean R. Spitzer,Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York: Amacom, 2007).

2- See David Parmenter,The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

الفصل الخامس
الإستراتيجية وعلاقتها بمقاييس الأداء

تتمثل الإستراتيجية في الطريقة التي تسلكها المنظمة لتنفيذ رؤيتها، وفي الأجواء التنافسية ستصبح إستراتيجيتك عنواناً لتميزك. ففي القطاع العام، تحدد إستراتيجيتك الطريقة التي من خلالها تقوم بترتيب وتنظيم مواردك لتحقيق المخرجات المرجوة. وتتعلق إستراتيجية المنظمة بمقاييس الأداء من خلال سلسلة من الروابط كما يظهر في الشكل ٥-١.

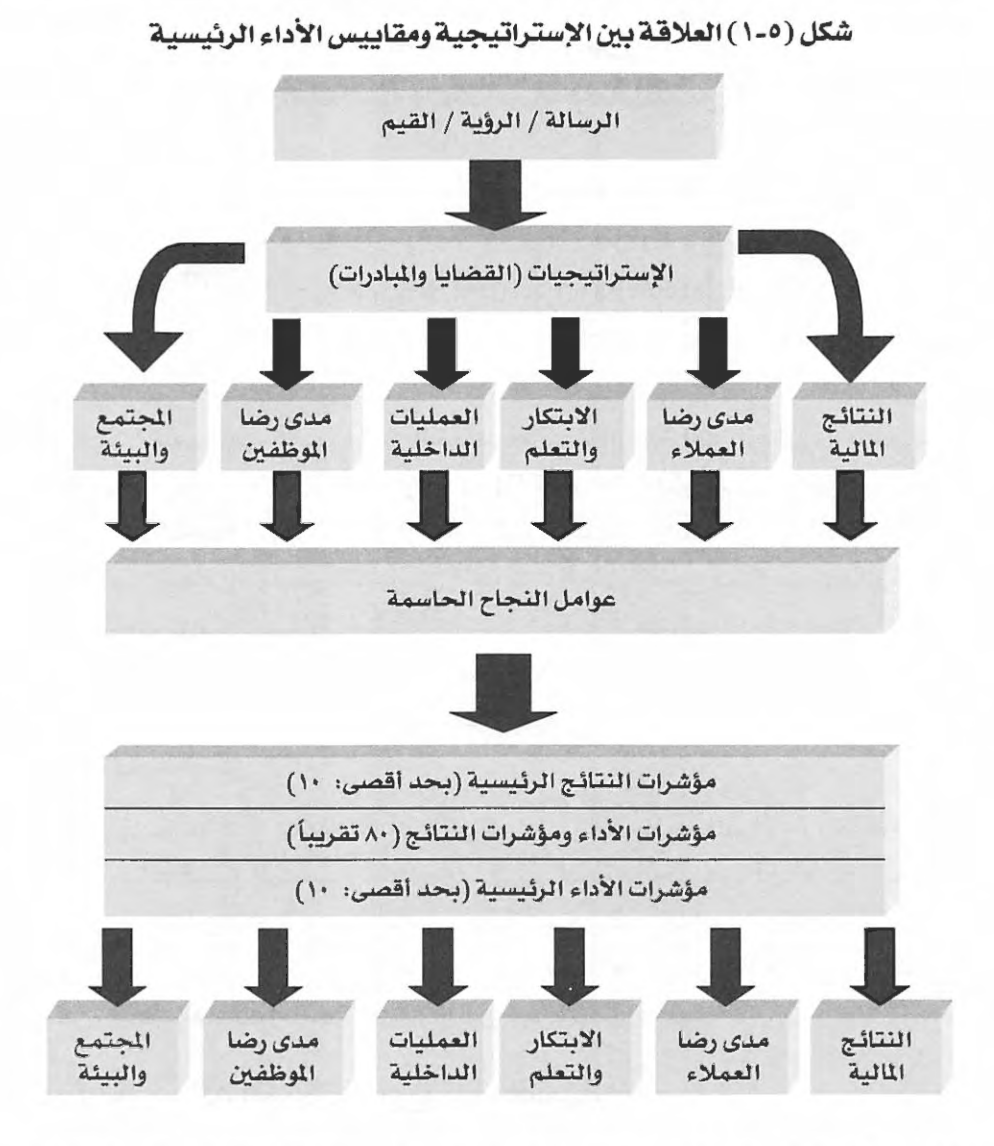
لقد اطلعت على العديد من الخطط الإستراتيجية التي لن تقوم بتحقيق أي إنجازات سريعة. وكثيراً ما كنت أردد أنه إذا كنت تعاني الأرقَ فعليك بقراءة الصفحة الأولى من الخطة الإستراتيجية التابعة لمنظمتك وما أن تصل إلى الصفحة الثانية سيغالبك النعاس. ويمكن للكثير من المنظمات إلحاق الضرر بمنافسيهم الرئيسيين إذا ما قاموا بوضع نسخة أصلية من إستراتيجية منظماتهم داخل منظمة المنافس. فبمرور الوقت، وبكل تأكيد، ستبتعد المنظمة أكثر فأكثر عن الاتجاه الذي يُفترض أن تسلكه وفقاً لإستراتيجيتها ونتيجة لذلك ستصبح مبادرات المنافس التفاعلية موجهة في الاتجاه الخاطئ.

كان بيتر دراكر Peter Drucker يؤكد على أنه يتعين على الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية، كنظيراتها في القطاع الخاص، أن تعيد النظر في إستراتيجيتها وتصححها. ورغم محدودية الضرر الذي تتكبده الحكومة والمؤسسات غير الربحية بسبب عدم ملاءمة الإستراتيجية فإن العامة على الأرجح هم من يدفعون الثمن. وأقوم هنا بسرد بعض أفكاري عن هذا الموضوع المهم.

تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها:

لا تقوم العديد من الأجهزة الحكومية وكذلك المؤسسات غير الربحية بتخصيص الوقت الكافي لوضع رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها بالطريقة المناسبة لإيصالها إلى الموظفين. ويعد فهم الفرق بين الرسالة والرؤية والقيم والإستراتيجية أمراً أساسياً وفي غاية الأهمية. ولتوضيح هذه النقطة أكثر سأقوم بعرض مصطلح بسيط اطلعت عليه في كتاب باول نيفين Paul Nivene عن بطاقات الأداء المتوازن[1].

شكل (٥-١) العلاقة بين الإستراتيجية ومقاييس الأداء الرئيسية



مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للإدارة ومؤشرات النتائج الرئيسية بالنسبة للوحة قياس مجلس الإدارة

تعد الرسالة منارة بعيدة المنال؛ إذ قد يصعب الوصول إليها (كرسالة إحدى الشركات الدولية، التي تعمل في مجال الترفيه، وتضع هدفاً لها هو «إسعاد الناس»

أو رسالة 3M التي تتمثل في «حل المشكلات المستعصية بطريقة إبداعية.») ويمكن أن يبقى بيان الرسالة لعدة عقود إذا كان ذا صياغة متقنة.

أمـــا الرؤية فهي توضح ما تريــد أن تصل إليه المنظمة في إطار زمني محدد. كما يكون بيان الرؤية أكثر تحديداً فيما يتعلق بالإطار الزمني والحالة المستقبلية. وتوضح الرؤية ما ســوف تتجزه المنظمة في حالة نجاحها. ويمكن للرؤية أن تنشــط منظمتك إذا اتسمت بالوضوح الكافي وكانت محددة بوقت معين ومدعومة من قِبل فريق الإدارة العليا بدعمها بشــكل مستمر. وهناك بعض الرؤى الشهيرة وأكثرها شهرة رؤية جون إف كنيدي John F. Kennedey عندما قال "أعتقد أنه ينبغي على هذه الأمة أن تلزم نفســها بتحقيق ذلك الهدف، قبل نهاية العقد الحالي، وهو هبوط الإنسان على القمر وعودته فــي أمان إلى الأرض" وكان هذا التصريح البسـيط بمثابــة حافز للمجتمع العلمـــي الأمريكي وكذلــك إدارة وموظفو المنظمات لبذل جهــود مضنية لتحقيق هذه الرؤيــة. ومنذ إدلائه بذلــك التصريح بدأ خبراء وكالة ناســا الفضائية NASA في التخطيط لبناء ملايين المنصات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية التي تسعى للاندماج معها.

أما القيم فتتمثل فيما ترمز أو تصبو إليه منظمتك «أي ما تؤمن به المنظمة» (وتتمثل قيم القطاع العام في «الإبداع والتميز والمشاركة البناءة وطرح الأسئلة ومساعدة الآخرين ودعمهــم بعضهم بعضاً وتقديم الحلول ورؤية الصورة الأكبر»). ومع مرور الســنوات أدركت أن القيم هي الحاكم الأعلى للمنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على هذه المنظمات أن تضع بعض المعايير عنــد القيام بعملية التوظيف. ونلاحظ أن المنظمات الكبرى تقوم باختيار موظفيها الذين يتميزون بقيم يشاركونها مع المنظمة.

وضع إستراتيجية واضحة للموظفين:

أصبحــت المنظمات تعي حقيقة أن تكــون عمليات التخطيط الإســتراتيجي أكثر شــمولية إذا رغبت المنظمة في أن تجني فوائدَ أكثرَ. ويحتاج الموظفون لفهم رســالة المنظمة ورؤيتها وقيمها وإســتراتيجيتها إذا ما أرادوا أن يتســموا «بالسرعة والتركيز والمرونة» بحســب مــا ذكره بروس هولانــد Bruce Holland[٢] أحــد خبراء الاتصال والمخططين الإستراتيجيين البارزين في نيوزيلاندا.

يؤيد هولاند بشــدة مقولة «إنه فــي حالة تمكنك من القيام بمهــام وظيفتك على الوجــه الصحيح فإنه ينبغي لك أن تكون قادراً على طي الوثيقة النهائية وتمزيقها لأن الموظفــين والإدارة قد حفظوا هذه المواثيق عن ظهر قلب» ويعد تحقيق هذا المســتوى

من التفهم أســرع وأسهل مما يعتقده معظم المديرين والرؤساء التنفيذيين؛ إذ يمكن أن يكون دمج وإشــراك الجميع في المنظمة ســبباً في تحقيق مستويات عالية من التفهم والطاقة والإرادة القوية والالتزام.

وقد أشـــار الكثير من كبار كُتاب الإدارة مثـــل جيم كولينز Jim Collins وتوم بيترز Tom Peters وروبرت ووترمان Robert Waterman وغاري هاميل Gary Hamel وجاك ويلـــش Jack Welch أن نجاح المنظمات البارزة لا يعود لامتلاكها خططاً إســـتراتيجية ضخمة، بل على العكس، تعد المنظمات ذات الأداء المنخفض هي من تكرس الكثير من الوقت في وضع الإستراتيجية وعملية التخطيط السنوي.

ويسعى المواطنون عادةً إلى عرقلة الجهود عند اشتراكهم في التخطيط الإستراتيجي، وعلى العكس تماماً فإن دورهم يُفترض فيه أن يجعل الإســـتراتيجية واضحة ومفهومة للجميع. وكما أسميه اجتياز اختبار «سن الأربعة عشر عاماً».

ويرى جاك ويلش أنه ينبغي أن تجتاز الإستراتيجية خمس مراحل، وبالرغم من عدم إمكانية تحقيق ذلك فإن النقاط التي أشـــار إلى تغطيتها يجب أن تلائم عشـــر مراحل تحديـــداً. انظر الشـــكل ٥-٢ لاقتباس مرحلتين اثنتين منه وكذلـــك راجع الملحق (د) لتفسير رؤية ويلش عن الإستراتيجية من كتابه «الفوز» الجدير بالقراءة[٣].

شكل (٥-٢) اقتباس مراحل الإستراتيجية في الملحق د

شكل الملعب الآن (تحليل المنافسين / حصة السوق)			
	الحصة العالمية	السوق ١	السوق ٢
نحن			
منافس ١			
منافس ٢			
منافس ٣			
المشاركون الجدد	الحصة العالمية	السوق ١	السوق ٢
مشارك جديد ١			
مشارك جديد ٢			
مشارك جديد ٣			

شكل الملعب الآن (خصائص هذا المشروع)				
المنتج الرئيسي	السلعة/ القيمة العليا	دورة الحياة طويلة/ قصيرة	الموضع على منحنى النمو	المحركات الأساسية للربحية
				xxxxxx

وبصفتي مراقباً لتحقيق الإستراتيجية قمت بوضع الملاحظات التالية: أولاً هناك نوعان من المبادرات الإستراتيجية حيث إن هناك مبادرات تسعى لتحسين «العمل كالمعتاد» ومبادرات أخرى تسعى لتطوير «عمل جديد». ونقوم بمراقبة كلا النوعين ونرفع التقارير عنهما بطريقة مختلفة ذلك لأن كلا النوعين يتم إنجازهما بطريقة مختلفة.

وتقوم فرق عمل صغيرة بإعداد مبادرات عمل جديدة بشكل مستمر وكذا يقومون برفع تقارير إلى المديرين التنفيذين بشكل مباشر. وجدير بالذكر أنه لا يتوافر الكثير

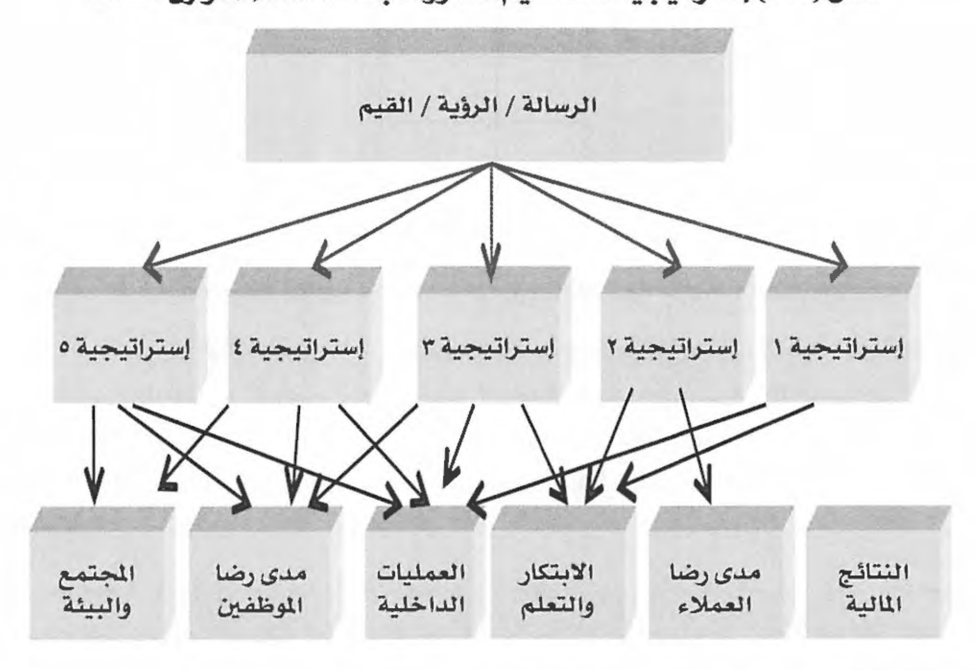
مــن المعلومات عن بعض تلك الأنشــطة؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة كبيرة من الســرية التامة. ويجب أن يتم شــرح إستراتيجيات العمل المعتادة للموظفين للتمكن من فهمها والعمل على تحقيقها.

التأكيد على توازن الإستراتيجية:

أشــار كلٌ من كابلان Kaplen ونورتون Norton في كتابهمــا الرائع «بطاقة الأداء المتوازن»[٤] أنه ينبغي أن تتســم الإســتراتيجية بالتوازن كما ينبغي أن تعكس المبادرات الإستراتيجية هذا التوازن. كما لاحظا عدم توازن العديد من الإستراتيجيات لأنها لم تخضــع لجميع منظورات بطاقــة الأداء المتوازن. وكما ورد في الفصل الثاني من هذا الكتــاب فإن الاعتقاد بأن هنــاك أربعة منظورات فقط لبطاقة الأداء لا يعدو أن يكون مجرد اعتقاد إذ إن وجود ستة منظورات ببطاقة الأداء يعد نموذجاً أكثر توازناً.

ويوضح الشــكل ٥-٣ أن إســتراتيجيات المنظمة تقدم فقط خمســة منظورات من أصل ستة ومن ثم فإن الموظفين بمنظور المجتمع والبيئة ليسوا بحاجة للتواصل لتقديم شكاوى خاصة بإستراتيجية المنظمة، ومن الواضح أن النتائج غير مرضية.

شكل (٥-٣) إستراتيجيات التقسيم لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن الستة



مراقبة تنفيذ الإستراتيجية:

يتمثـل أحد أهـم النقاط التي عرضها كلٌ من كابلان ونورتـون في إبرازهما لعدم اكتمال تنفيذ إسـتراتيجية المنظمة حيث تختفي الكثير من المبادرات الإستراتيجية في الخطة الإستراتيجية الضخمة التي يقوم بصياغتها، على نحو رائع، مجموعة من كبار المديرين الذين تخرجوا حديثاً من برنامج ماجستير إدارة الأعمال. وإذا لم تقم المنظمة برفع تقارير منتظمة عن مستوى التقدم الذي تحرزه في تنفيذ الإستراتيجية فإن ذلك سـيكون بمثابة تراجع عن التخطيط الإسـتراتيجي. وفي الشـكل ٥-٤ قمت بوضع نموذج لأحد التقارير لمسـاعدتك في إعداد تقرير شـهري عـن الأفكار والموضوعات الإسـتراتيجية وكذلك المبادرات أيضاً، ويسـتخدم النموذج عرضاً مبسـطاً لإشارات المرور.

شكل (٥-٤) نموذج لأحد التقارير لمساعدتك في إعداد تقارير عن مدى التقدم الشهري في الموضوعات الإستراتيجية(*)

● تحذير: تقدم ضئيل
◉ نسبة من التقدم لا تتفق مع الجدول
○ كما هو مخطط أو منتهي

التقدم في مقابل الإستراتيجية
الحالة في تاريخ ٣٠ يونية XX

	البند	الرقم	الحالة	التعليقات (الإجراء المطلوب إذا كان اللون أصفر أو أحمر)
	إستراتيجية XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	١		
١أ	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		○	انتهى في الأسبوع الثالث من شهر مايو
٢أ	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		●	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
٣أ	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		◉	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
	إستراتيجية XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	٢		
ب١	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		◉	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ب٢	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		○	انتهى في شهر مارس
ب٣	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		○	كما هو مخطط، تاريخ الانتهاء: منتصف شهر سبتمبر
	إستراتيجية XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	٣		
ج١	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		○	انتهى في الأسبوع الثالث من شهر مايو
ج٢	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		◉	انتهى في الأسبوع الثالث من شهر مايو
ج٣	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		○	كما هو مخطط، تاريخ الانتهاء: نهاية شهر ديسمبر
	إستراتيجية XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	٤		
د١	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		●	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
د٢	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		◉	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
د٣	مبادرة XXXX XXXX XXXXXXX XXX XXX		○	انتهى في الأسبوع الثالث من شهر مايو

(*) Figure chapter 5 page 65.

صناعة المستقبل:

يتعين على المديرين التنفيذيين أن يكونوا على اطلاع ومعرفة تامة بأفكار بيتر دراكر وجيم كولينز وغاري هاميل وجاك ويلش فيما يتعلق بالطرق التي عليهم أن يتبعوها لتحديد مستقبل المنظمة. (وردت بعض الأفكار ذات الصلة في الفصل الثالث). ويساعدك الشكل ٥-٥ على تخصيص وقت أطول لتحديد مستقبل المنظمة.

شكل (٥-٥) خطوات للمساعدة في تنفيذ الإستراتيجية

هل يحدث ذلك؟

١- تتوصل إلى العوامل الحاسمة لنجاح منظمتك في خلال يومين في مقر ورشة العمل.	نعم	لا
٢- إعداد دورات للتفكير الإستراتيجي يقوم بتدريسها خبير إستراتيجي	نعم	لا
٣- تعقد دورة تدريبية عن فكر دراكر وكولينز وويلش وبيترز ووترمان وهاميل.	نعم	لا
٤- تقرأ الفصل الحادي عشر عن الإستراتيجية في كتاب جاك ويلش بعنوان مؤشرات قياس الأداء الناجحة.	نعم	لا
٥- تقرأ الفصلين الرابع والخامس في كتاب جيم كولينز من الجيد إلى الأفضل.	نعم	لا
٦- يتوافر لديك جهاز عرض لشرح عوامل النجاح الحاسمة وإستراتيجية «العمل كالمعتاد» للموظفين.	نعم	لا
٧- تنشئ نظام مراقبة أسبوعياً وشهرياً للتأكيد على تنفيذ المبادرات الإستراتيجية.	نعم	لا
٨- تكتشف مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستسير على أساسها منظمتك على مدار الساعة وبشكل يومي بما يضمن الالتزام التام بعوامل النجاح الحاسمة.	نعم	لا
٩- تقوم بإدراج «فترة صباحية ترفيهية» على جدول الأعمال مرة كل أسبوع أو مرة كل أسبوعين على أن تراوح مدته من ٤ إلى ٥ ساعات في مكان هادئ خالٍ من الهواتف والرسائل الإلكترونية والاجتماعات بحيث ينصب كل تركيزك على التفكير في المستقبل.	نعم	لا
١٠- تعقد اجتماعاً مع المرشد مرة واحدة كل شهر للتفكير في المستقبل.	نعم	لا

استبدال عملية التخطيط السنوي بالتخطيط المرحلي:

يؤكد التخطيط السنوي فقط على عدم الترابط بين اتخاذ الإجراءات والإستراتيجية. وعلى المنظمات الحكومية والمؤسسات غير الربحية أن تعتمد نظام التخطيط المرحلي ربع السنوي. وتم التعرض لذلك بشيء من التفصيل في الملحق ج.

ملاحظات:

1- Paul R. Niven,Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government andNonprofit Agencies (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).

2- Bruce Holland has a very insightful newsletter accessible from www. virtual.co.nz/index.php/StrategicSnippets/StrategicSnippets.

3- Jack Welch with Suzy Welch, Winning (New York: HarperBusiness, 2005).

4- Robert S. Kaplan and David P. Norton,The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996).

الجزء الثاني
منهجية مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة

الفصل السادس
سوء الفهم الشديد لمنهجية مؤشرات الأداء الرئيسية

يعمل العديد من الشركات وفق مقاييس خاطئة، حتى إنه من الخطأ أن نطلق على تلك المقاييس مصطلح مؤشرات الأداء الرئيسية. وكما ذكرنا في الفصل الثاني فإن اعتبار جميع مقاييس الأداء، مؤشرات أداء رئيسية لا يعدو أن يكون مجرد اعتقاد، وهناك أربعة أنواع من مقاييس الأداء. (راجع شكل ٦-١):

١- تُطلعك مؤشرات النتائج الرئيسية KRIs على مستوى أدائك من منظور بطاقة الأداء المتوازن أو عامل النجاح الحاسم.

٢- ترشدك مؤشرات النتائج RIs إلى المستوى الذي وصلت إليه.

٣- ترشدك مؤشرات الأداء PIs إلى ما عليك فعله.

٤- ترشدك مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs إلى ما يجب فعله للعمل على زيادة الأداء بشكل كبير.

تمثل العديد من مقاييس الأداء التي تستخدمها المنظمات مزيجاً من هذه الأنواع الأربعة.

ويمكن استخدام نبات البصل مثالاً على العلاقة بين هذه المقاييس الأربعة، حيث يمكن أن تُظهر القشرة الخارجية الحالة العامة للبصلة ونسبة أشعة الشمس والمياه، والأسمدة التي امتصتها البصلة. وكذا تبين القشرة الخارجية ما تعرضت له البصلة بدايةً من موسم الحصاد حتى وصولها إلى رفوف المتاجر الكبيرة. وتمثل القشرة الخارجية مؤشر الأداء الأساسي، ولكن عندما نقوم بتقشير طبقات نبات البصل فإننا نكتشف المزيد من المعلومات. وتمثل هذه الطبقات مؤشرات النتائج والأداء المتنوعة ويمثل لب البصل مؤشر قياس الأداء الأساسي.

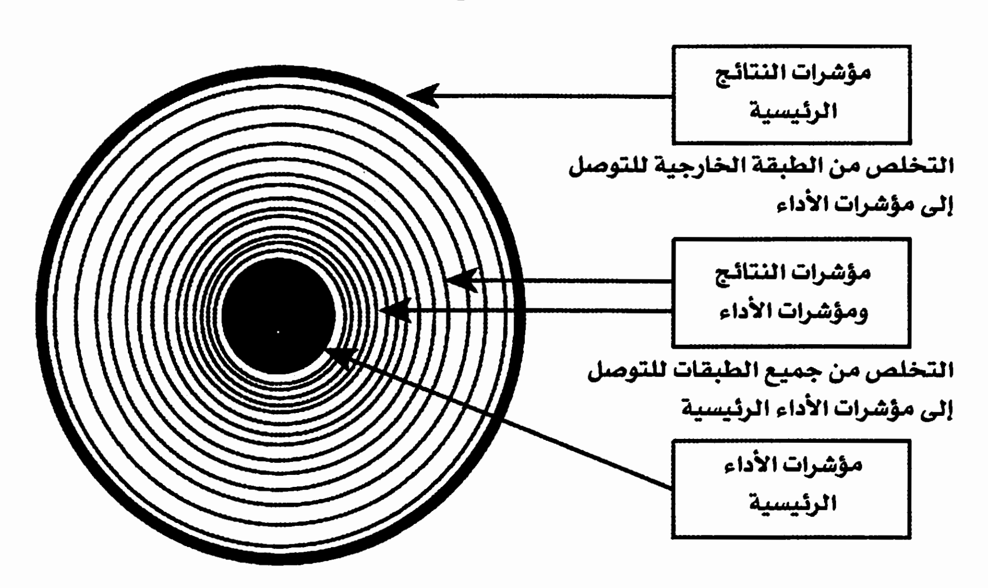
مؤشرات النتائج الرئيسية:

ما مؤشرات النتائج الرئيسية KRIs؟ مؤشرات النتائج الرئيسية هي المقاييس التي غالباً ما يطلق عليها عن طريق الخطأ مؤشرات قياس الأداء الأساسية KPIs.

وبالنسبة للأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية، تتضمن مؤشرات النتائج الرئيسية ما يلي:

- توفر الخدمات الرئيسية التي نقدمها متوسط وقت الانتظار للخدمة.
- مستوى رضا العميل (من قبل مجموعة العملاء لإظهار التوجه السائد على مدى ١٨ شهراً)
- تنفيذ مشاريع البنية التحتية في الوقت المحدد.
- عدد الأعضاء (بالنسبة للمنظمات المهنية).
- مقترحات الموظفين المنفذة (من قبل مجموعات منهم لإظهار التوجه السائد على مدى ١٨ شهراً).
- مستوى رضا الموظف (من قبل مجموعات منهم لإظهار الاتجاه السائد على مدى ١٨ شهراً).

شكل (٦-١) أربعة أنواع لمقاييس الأداء



أما بالنسبة للقطاع الخاص، فتشتمل هذه المقاييس على:
- صافي الربح قبل خصم الضرائب.
- التدابير المقترحة لتحسين ربحية مجموعات العملاء الرئيسية.
- نسبة أرباح رأس المال المستثمر.

والسمة المشتركة بين هذه المقاييس أنها تأتي نتيجة للعديد من الإجراءات، وتوفر لك تلك المقاييس صورة جلية عما إذا كانت منظمتك تسير في الاتجاه الصحيح، وذلك على الرغم من أنها لا توضح لك الأمور التي تحتاجها لتحسين هذه النتائج. ومن ثم فإن مؤشرات النتائج الرئيسية تقدم المعلومات المثالية لمجلس الإدارة أو للمسؤولين الحكوميين (مثل الأشخاص الذين لا يشتركون في الإدارة اليومية).

عادةً ما تستغرق مؤشرات النتائج الرئيسية وقتاً أطول من مؤشرات مقاييس الأداء الأساسية حيث يتم استعراضها على أساس دورات شهرية أو على نحو ربع سنوي وليس بشكل يومي أو أسبوعي كما يحدث مع مؤشرات الأداء الرئيسية. وللفصل بين مؤشرات الأداء الرئيسية ومقاييس الأداء الأخرى تأثير بالغ على إصدار التقارير إذ أنه يؤدي إلى فصل مقاييس الأداء إلى تلك التي تؤثر على حوكمة المنظمة وتلك التي تؤثر على إدارتها. وبناءً على ذلك يجب أن يكون للمنظمة تقرير عن الإدارة العليا (ويكون مثالياً على شكل لوحة تحكم) ويحتوي على أكثر من ١٠ مقاييس توفر مؤشرات نتائج رئيسية رفيعة المستوى، على أن يتم رفع ذلك التقرير إلى مجلس الإدارة. وكذا يتعين على المنظمة تصميم بطاقة أداء متوازن تشتمل على أكثر من ٢٠ مقياساً (خليط بين مؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء)، على أن تلحق هذه البطاقة بالتقارير الإدارية بنهاية الشهر أو بمعدل مرتين في الشهر. ويتم إعداد التقارير على الفور بعيداً عن بطاقة الأداء.

يوجد بين مؤشرات النتائج الرئيسية وبين مؤشرات الأداء الرئيسية الفعلية العديد من مؤشرات النتائج والأداء. وتكمل هذه المؤشرات، بدورها، مؤشرات الأداء الرئيسية ويتم استعراضها في سجل الأداء الشهري للمنظمة بالإضافة إلى القسم والإدارة وفريق بطاقات الأداء ذات الصلة.

مؤشرات الأداء والنتائج:

تعد مقاييس الأداء الثمانون، أو ما يقارب ذلك العدد، والتي تقع بين مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات قياس الأداء الأساسية هي مؤشرات الأداء والنتائج. ورغم أهمية مؤشرات الأداء إلا أنها غير جوهرية في النشاطات التجارية. وتساعد مؤشرات الأداء فرق العمل على المواءمة مع إستراتيجية المنظمة. وتعد مؤشرات قياس الأداء غير مالية وهي مكملة لمؤشرات الأداء الرئيسية ويتم عرضها على المنظمة والقسم والإدارة وفريق بطاقات الأداء.

وبالنســبة للأجهزة الحكومية والمؤسســات غير الربحية، تتضمن مؤشرات الأداء التي تقع دون مؤشرات النتائج الرئيسية:

- معدل المكالمات الفائتة في مركز الاتصال - التي تخلى عنها المتصل.
- عدد تغطيات وسائل الإعلام والمخطط لها خلال الأشهر الأول والثاني وحتى الشهر الثالث وخلال الأشهر الرابع والخامس والسادس
- عدد المبادرات المنفذة بناءً على مسح الموظفين.
- تاريخ مجموعة التركيز القادمة الخاصة بالعملاء.
- عدد ابتكارات طاقم العمل التي تم نفذها الفريق.
- عدد ســاعات التدريب المحجوزة خلال الأشهر الأول والثاني والثالث وخلال الأشهر الرابع والخامس والسادس في الدورات التدريبية الخارجية والداخلية.

بالنسبة للقطاع الخاص، ستتضمن هذه المقاييس:

- عدد الزيارات للعملاء الرئيسيين خلال الشهر الماضي.
- شكاوى العملاء الرئيسيين.
- مكالمــات المبيعــات المنظمة خلال الأســبوع القادم، والأســبوعين القادمين وما إلى ذلك.
- أوامر التسليم المتأخرة إلى العملاء الرئيسيين.

تلخص مؤشرات النتائج، النشاط وتعد جميع مقاييس الأداء المالية مؤشرات نتائج (فعلى ســبيل المثال، يعد تحليل المبيعات اليومي والأسبوعي ملخصاً في غاية الأهمية، ولكنه نتيجة لجهد العديد من الفرق). ولتدرك بشــكل كامل ما يجب زيادته وما يجب إنقاصه فعليك الاطلاع على الأنشطة التي أدت إلى النتيجة.

وبالنســبة للأجهزة الحكومية والمؤســســات غير الربحية: تشتمل مؤشرات الأداء التي تقع دون مؤشرات النتائج الرئيسية على ما يلي:

- عدد المبادرات التي اكتملت بناءً على مسح رضا العميل الذي تم إجراؤه مؤخراً.
- عدد مقترحات الموظفين المنفذة خلال الثلاثين يوماً الماضية.
- الــدورات التدريبية الداخلية المقرر انعقادها خلال ثلاثة أســابيع والتي يكون عدد الحضور بها محدوداً.

- عدد مرات التخلي التي تبناها الفريق خلال الشهر الماضي (يتم إعداد تقرير شهرياً).
- عدد المديرين الذين حضروا تدريب القيادة (يتم إعداد تقرير على نحو ربع سنوي، من قبل منصب المدير).
- طاقم العمل المدرب على استخدام نظم محددة.
- عدد المبادرات المنفذة لتحسين مستوى رضا العميل.

وبالنسبة للقطاع الخاص، ستتضمن هذه المقاييس:

- صافي الربح لخط الإنتاج الرئيسي.
- المبيعات التي تحققت بالأمس.
- شكاوى العملاء الرئيسيين.
- معدل استخدام الأسِرَّة في المستشفى أسبوعياً.

مؤشرات الأداء الرئيسية:

ما مؤشرات قياس الأداء الأساسية؟ هي مؤشرات تمثل مجموعة من المقاييس التي تركز على جوانب أداء المنظمة الأهم بالنسبة للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة.

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية أمراً جديداً إلى حد ما على المنظمة، إذ إنها ليست غير مألوفة بين الموظفين وفي الوقت نفسه، فإنها ليست مهجورة حتى تراكم عليهم الغبار في مكان ما غير معروف لفريق الإدارة الحالي. ويمكن توضيح مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال المثالين التاليين:

مثال - مؤشر قياس أداء الخطوط الجوية:

يتعلق هذا المثال بأحد كبار مسؤولي الخطوط الجوية البريطانية في ثمانينيات القرن الماضي الذي تفيد التقارير بأنه غَير مجرى الخطوط الجوية بالاعتماد على مؤشر واحد من مؤشرات الأداء الرئيسية. وقد كان يتم إبلاغه، أينما كان، في حال تأخرت طائرة خاصة بالخطوط الجوية البريطانية. وكان مدير الخطوط الجوية البريطانية في المنطقة ذات الصلة يدرك أنه في حال تأخرت طائرة ما على ممر معين كان سيتلقى اتصالاً تليفونياً شخصياً من مسؤول الخطوط الجوية البريطانية. ولم يمر وقت طويل حتى اكتسبت الخطوط الجوية البريطانية شهرة

واسعة بأنها تغادر في الوقت المقرر تماماً. وقد أثر مؤشر قياس الأداء في جميع منظورات بطاقة الأداء المتوازن. الطائرات المتأخرة:

١- زادت التكلفة من عدة طرق، تشمل رسوم المطار الإضافية وتكلفة إيواء الركاب ليلاً نتيجة لوقف تحرك الطائرات ليلاً بسبب فرض القيود على الضجيج ليلاً.
٢- زادت مستوى سخط العميل وتسبب في استقالة الموظفين الذين كانوا يقابلون الركاب في أماكن الوصول. (العملاء المحتملين في المستقبل)
٣- أسهمت بشكل كبير في نضوب الأوزون (تأثير بيئي) بسبب الوقود الإضافي المستخدم لتعويض الوقت الفائت خلال الرحلة.
٤- أثرت سلباً على معدل تطوير طاقم العمل حيث إنهم تعلموا تكرار العادات السيئة التي أدت إلى تأخر الطائرات.
٥- أثرت على علاقات الموردين وجداول تقديم الخدمات الفنية سلبياً مما أدى إلى خدمة ذات مستوى جودة متدنية.
٦- زادت مستوى سخط الموظفين جراء تعرضهم الدائم لتذمر العملاء وتعاملهم مع العملاء المحبطين.

مثال - شركة توزيع:

أدرك المدير التنفيذي لإحدى شركات التوزيع أن عامل النجاح الحاسم للنشاط التجاري يتمثل في مغادرة الشاحنات محملة بسعتها قدر الإمكان. كانت الشاحنات الكبيرة القادرة على حمل أكثر من ٤٠ طناً ترسل بحمولات قليلة حيث كان مديرو التشغيل يركزون على توصيل كل سلعة إلى العميل في الوقت المحدد.

كان المدير التنفيذي يتلقى كل يوم تقريراً في التاسعة صباحاً بشأن هذه الشاحنات التي كانت ترسل في اليوم السابق بحمولة غير كافية. فقام المدير التنفيذي بدعوة مديري التشغيل وسألهم إذا ما كانوا قد اتخذوا أي إجراء لمعرفة إذا ما كان العميل سيقبل الاستلام في يوم آخر وهو الأمر الذي سيمكن لمزيد من الاستغلال للشاحنات. وفي معظم الحالات كان يمكن للعميل أن يستلم مبكراً أو في وقت متأخر بالتنسيق مع الشاحنات الفائتة والمستقبلية التي تذهب إلى ذلك الاتجاه. وقد كان التأثير على نسبة الأرباح واضحاً.

وفي سيناريو مشابه لمثال الخطوط الجوية كان أعضاء طاقم العمل يبذلون قصارى جهدهم لتجنب المكالمة الهاتفية التي قد تفصلهم عن العمل من قبل المدير التنفيذي.

(تم عرض هذين المثالين بمزيد من التفصيل عبر البث الشبكي «مقدمة لمؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة» والتي يمكن الحصول عليها عبر الموقع الإلكتروني .www davidparmenter.com).

الخصائص السبع لمؤشرات الأداء الرئيسية:

بعد التحليل الواسع النطاق والمناقشات التي أجريتها مع ما يزيد على ٣٠٠٠ مشارك في ورش عمل مؤشرات الأداء الرئيسية التي تغطي جميع أنواع المنظمات في القطاعين العام والخاص، أصبح بإمكاني تحديد الخصائص السبع لمؤشرات الأداء الرئيسية، وهي:

١- مقاييس غير مالية (أي أنه لا يعبر عنها بالدولار أو الين أو الجنيه أو اليورو ... إلخ).

٢- يتم قياسها بشكل متكرر (أي أنها تقاس على مدار الساعة، أو على نحو يومي، أو أسبوعي).

٣- يقوم بها المدير التنفيذي ومسؤول فريق الإدارة. (أي أن المدير التنفيذي يجري اتصالاً بالموظفين المعنيين بتلك المؤشرات ليستعلم عما يجري).

٤- تحدد بوضوح ما العمل المطلوب من الموظفين (فمن خلالها يمكن لطاقم العمل أن يفهموا المقاييس ويعلموا ما يجب عليهم تعديله أو إصلاحه).

٥- إنها المقاييس التي تلقي المسؤولية على عاتق أحد فرق العمل (على سبيل المثال، يمكن للمدير التنفيذي أن يتصل بقائد الفريق الذي بدوره يقوم باتخاذ الإجراء اللازم).

٦- لها تأثير بالغ (إذ إنها تؤثر على واحد أو أكثر من عوامل النجاح الحاسمة وكذا تؤثر على أكثر من منظور لبطاقة الأداء المتوازن).

٧- تشجع على اتخاذ الإجراء المناسب في الاتجاه الصحيح (إذ إنه قد تم اختبارها للتأكيد على أن يكون الجانب المظلم لتلك المؤشرات محدوداً وأن يكون لها تأثير إيجابي بالغ على نسبة الأداء).

عندمـــا تقوم بوضــع علامة بالدولار على مقياس ما فإنك ســتكون قد حولته إلى مؤشر للنتائج (إذ إن المبيعات اليومية تعد نتيجة للأنشطة التي أُجريت لإنتاج المبيعات). ويعد مؤشـــر الأداء الأساســـي أعمق من ذلك، فقد يكون مؤشـــر الأداء الأساسي هو عدد الزيارات للتواصل مع العملاء الرئيســيين الذين يمثلون معظم الأعمال التجارية الرابحة. وكما ناقشنا في الفصل الثاني فإن اعتبار أن مؤشرات الأداء الرئيسية يمكن أن تكون مؤشـــرات مالية وغير مالية، لا يعدو أن يكـــون مجرد اعتقاد. وعليه، فإنني أؤكد أن مؤشرات الأداء الرئيسية ليست سوى مقاييس غير مالية.

يجب رصد مؤشرات الأداء الرئيسية على مدار الساعة أو على نحو يومي أو ربما، بالنسبة للبعض، على نحو أسبوعي. وكما قلنا في الفصل الثاني، إنه لا يعدو أن يكون مجردَ اعتقاد بأن رصد مقاييس الأداء على نحو شـــهري أمرٌ سيحســـن الأداء. ولا يمكن أن يكون المقياس الشـــهري وربع الســـنوي والسنوي مؤشرات أداء رئيسية؛ وذلك لأنها لن تكون أساســـية لنشاطك التجاري إذا ما اهتممت لأمر رصدها ومتابعتها بعد فوات الأوان. مؤشـــرات قياس الأداء الأساســـية هي عبارة عن مقاييس موجهه حالياً ومســـتقبلية على خلاف المقاييس الماضية (عدد زيارات العملاء الرئيســـيين المخطط لها خلال الشـــهر القادم أو قائمة يضعها العملاء الرئيسيون بتواريخ الزيارات القادمة المخطط لها). وتعد معظم المقاييس المشـــتركة بين المنظمات مؤشـــرات قديمة للغاية تقوم بقياس فاعليات الشـــهر أو ربع الســـنوي الماضي، فهذه المؤشـــرات لم ولن تكون مؤشرات أداء رئيسية.

تقوم جميع مؤشرات قياس الأداء الأساسية بإحداث فرق وتكون محل اهتمام دائم من قبل المدير التنفيذي الذي يجري مكالمات يومية مع الموظفين ذوي الصلة. ولا يريد أعضـــاء طاقم العمل أن يعاودوا النقـــاش مع المدير التنفيذي الأمر الذي قد يؤدي إلى فصلهـــم من العمل. وفي مثال الخطـــوط الجوية فإن العمليات المبتكرة والإنتاجية قد اتخذت لمنع تكرار المشاكل.

يجب أن يرشدك مؤشر الأداء الأساسي إلى الإجراءات التي من الضروري اتخاذها. وقد قام مؤشر الأداء الأساسي، الخاص بالطائرات المتأخرة والتابع لخطوط الطيران الجويـــة، بلفت انتباه الجميع على الفـــور بأنه يتعين عليهم التركيز على تعويض الوقت الضائع، ولذا قام الجميع من عمال النظافة، ومقدمي الطعام، والطاقم الفني بالمطار، والمضيفات، ومســـؤول الاتصال، ومهندســـي الملاحة الجوية، بمســـابقة الزمن لتوفير دقيقة هنا وأخرى هناك مع الحفاظ على مستويات الخدمات وتحسينها.

ويعد مؤشـــر الأداء الأساســـي مرتبطاً بالمنظمة ومهماً جــداً لدرجة تجعله منوطاً بإحدى فرق العمل. وبعبارة أخرى يمكن للمدير التنفيذي أن يقوم بالاتصال بشـــخص ما ويقوم بســؤاله عن ســبب إجراء شـــيء ما. ولا يمكن اعتبار رأس المال المستخدم مؤشـــراً لقياس الأداء الأساســـي، إذ إنه لا يمكن اعتباره ضمن مسؤوليات مديرٍ بعينه وإنما هو فقط نتيجة للعديد من الأنشطة التي يقوم بها مديرون مختلفون.

يؤثر مؤشـــر الأداء الأساســـي في واحد أو أكثر من عوامل النجاح الحاســـمة من منظـــور بطاقة الأداء المتـــوازن. وبعبارة أخرى عندما يركز المديـــر التنفيذي والفريق الإداري وطاقم العمل على مؤشـــر قياس الأداء فإن المنظمة ســـتحرز تقدماً في جميع الاتجاهات. وفي مثال الخطوط الجوية، أثر مؤشـــر قياس الأداء الأساسي للطائرات المتأخـــرة في المنظورات الســـتة الخاصة ببطاقة الأداء المتـــوازن. ووفق ما ذكرنا في الفصـــل الثاني فإن اعتبار أن قياســـاً ما يتلاءم بدقة مع منظـــور واحد لبطاقة الأداء المتوازن لا يعدو أن يكون مجرد اعتقاد.

يجـــب اختبار مقياس الأداء قبل أن يصبح مؤشـــر أداء رئيســـي وذلك حتى تتأكد من أنه يقوم بإيجاد النتيجة الســـلوكية المأمولة (أي يقوم بمساعدة الفرق على مواءمة ســـلوكهم بطريقة متســـقة مع مصالح المنظمة). ويوجد العديد من الأمثلة التي تؤدي فيهـــا مقاييس الأداء إلى ســـلوك مختل وظيفياً. فهناك مثالان تمت مناقشـــتهما في الفصل الأول في القســـم الذي يشـــير إليه العنوان: «الســـلوك غير العفوي: الجانب المظلم للمقاييس».

أما الأجهزة الحكومية والمؤسســـات غير الربحية فتتضمن مؤشـــرات قياس الأداء الرئيسية على النحو التالي:

- عـــدد حفلات تكـــريم المدير التنفيذي المخطط لها خلال الأســـبوع أو الأســـبوعين القادمين.
- الموظفين الذين يشغلون مناصب مهمة ممن قدموا استقالتهم في يوم محدد بموجب إشـــعار (لدى المدير التنفيذي الفرصـــة المحاولة إقناع عضو من طاقم العمل بالبقاء في وظيفته).
- عروض العمل في المناصب الرئيســـية والتي تقدم بعض المرشـــحين للعمل بها، وظل طلب التحاقهم بالوظائف معلقاً لما يزيد على ٤٨ ساعة (لدى المدير التنفيذي فرصة محاولة إقناع المنظمة بقبول طلب الالتحاق).

- يرفع المدير كل أسبوع تقريراً بقائمة المشاريع المتأخرة إلى فريق الإدارة العليا.
- عدد المناصب القيادية الشاغرة في دورة التدريب الداخلي (تم إصدار تقارير يومية إلى المدير في الأسابيع الثلاثة الماضية قبل بدأ الدورة التدريبية).
- وقت الاستجابة للطوارئ خلال مدة محددة (يتم إبلاغ المدير التنفيذي بها على الفور).
- عدد المبادرات المنفذة بعد مسح رضا طاقم العمل (تم رصدها أسبوعياً ولمدة ثلاثة أشهر بعد إجراء المسح).
- عدد المتطوعين المؤكدين الذين سيقومون بجمع التبرعات من الشوارع ليوم جمع التبرعات السنوية (تم رصدها يومياً في الأسابيع الأربعة أو الستة السابقة ليوم التبرعات).

الفرق بين مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية:

خلال ورش العمل هناك سؤالٌ يُطرح مراراً وتكراراً ألا وهو: «ما الفروق بين مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية وبين مؤشرات النتائج ومؤشرات قياس الأداء؟» يوضح الشكلان ٦-٢ و٦-٣ هذه الفروق.

يقدم عداد سرعة السيارة نموذجاً مفيداً لتوضيح الفرق بين مؤشر النتائج ومؤشر الأداء، إذ تمثل السرعة التي تسافر بها السيارة مؤشر النتيجة وذلك لأن سرعة السيارة مزيج بين وضع التروس وعدد الدورات التي يقوم بها المحرك في الدقيقة. أما مؤشرات الأداء فربما تتعلق بكيفية قيادة السيارة من الناحية الاقتصادية (أي قياس يوضح عدد الأميال لكل واحد جالون)، أو مدى سخونة المحرك (أي قياس درجة الحرارة).

شكل (٦-٢) الفرق بين مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات النتائج الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
قد تكون مالية وغير مالية (أي، نسبة العائد على رأس المال المستخدم ونسبة رضا العميل)	مقاييس غير مالية (لا يعبر عنها بالدولار أو الين أو الجنيه أو اليورو، إلخ)
مقاييس يتم إجراؤها أسبوعياً بشكل أساسي وأحياناً على نحو ربع سنوي)	يتم قياسها بشكل متكرر (أي على مدار الساعة، أو على نحو يومي أو أسبوعي)
عبارة عن موجز لمعدل التقدم في عامل نجاح حاسم لمنظمة ما وهو مهم للغاية لإصدار تقرير عن معدل التقدم لمجلس إدارة تلك المنظمة.	يتعامل معها المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا.

تابع - شكل (٦-٢).

مؤشرات النتائج الرئيسية	مؤشرات الأداء الرئيسية
لا تفيد الموظفين أو الإدارة وذلك لأنها لا تحدد لك أي مكان تحتاج إلى إصلاحه.	يفهم جميع الموظفين هذا القياس وكذلك الإجراء الإصلاحي المطلوب.
عادةً ما يكون المدير التنفيذي هو المسؤول الوحيد عن مؤشر النتائج الرئيسي.	تكون المسؤولية ملقاة على عاتق قائد الفريق.
يتم تصميم مؤشرات النتائج الرئيسية لتلخيص النشاط وحصره في عامل نجاح حاسم واحد.	تؤثر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية في أكثر من عامل من عوامل النجاح الحاسم وأكثر من منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن
مؤشر النتائج الرئيسي هو نتيجة للعديد من الأنشطة التي حققت عبر مجموعة مختلفة من مقاييس الأداء.	مؤشر الأداء الرئيسي هو قياس فريد يعمل على تشجيع الإجراء الملائم في الاتجاه الصحيح.
عادةً ما يتم إعداد تقرير بشأنها شهرياً عبر رسم بياني يقوم بتغطية ما لا يقل عن خمسة عشر شهراً من عمر النشاط.	عادةً ما يتم إعداد تقرير بشأنها عبر شاشات متصلة بشبكة داخلية (الإنترانت) تحدد النشاط والشخص المسؤول عنها والتاريخ السابق حتى يمكن إجراء مكالمة تليفونية ذات مغزى.

شكل (٦-٣) الفرق بين مؤشرات النتائج ومؤشرات قياس الأداء

مؤشرات النتائج	مؤشرات قياس الأداء
قد تكون مالية وغير مالية.	مقاييس غير مالية (لا يعبر عنها بالدولار أو الين أو الجنيه أو اليورو، إلخ)
يتم قياسها على نحو يومي أو أسبوعي أو كل أسبوعين أو شهرياً أو أحياناً على نحو ربع سنوي.	يتم قياسها على نحو يومي أو أسبوعي أوكل أسبوعين أو شهرياً أو أحياناً على نحو ربع سنوي.
لا يمكن إجراؤها على نشاط غير مترابط.	يكون إجراؤها على نشاط وتكلف به إحدى فرق العمل.

تابع - شكل (٦-٣).

مؤشرات النتائج	مؤشرات قياس الأداء
لا توضح لك ما الذي تحتاج إلى زيادته وما الذي تحتاج إلى إنقاصه.	يفهم جميع الموظفين الإجراء المطلوب لتحسين الأداء.
تم تصميمها لإعداد ملخص لنشاط من خلال عامل نجاح حاسم/ عامل نجاح.	يؤثر نشاط محدد على أحد عوامل النجاح الحاسمة/ عوامل النجاح.
نتائج أكثر من نشاط.	يركز على نشاط محدد.
عادةً ما يتم إصدار تقرير بشأنها في بطاقات سجل أداء إحدى فرق العمل.	عادةً ما يتم إصدار تقرير بشأنها في بطاقات سجل أداء إحدى فرق العمل.

الالتباس بين المؤشرات القائدة والتابعة:

يتحدث العديد من كتب الإدارة التي تتناول مؤشرات الأداء الرئيسية عن المؤشرات القائدة والتابعة، مما يُحدث وراءه جدلاً واسعاً حول هذا الشأن. وباستخدام النظرة الجديدة إلى مقاييس الأداء، فإننا نستغني عن هذين المصطلحين (مؤشرات النتائج المتقدمة (المخرجات) والنتائج المتأخرة (محفزات الأداء). وفي الندوات التي أعقدها، عندما أسأل الحضور: «هل مؤشر قياس الأداء الرئيسي الخاص بالطائرات المتأخرة عن موعد هبوطها» يعتبر مؤشراً لنتائج متقدمة أم متأخرة؟ وغالباً ما يتساوى عدد الإجابات بين الخيارين. وفي الحقيقة تعد مؤشرات الطائرة المتأخرة عن موعد هبوطها بالتأكيد جامعة بين كونها مؤشرات أداء متقدمة ومتأخرة في الوقت نفسه، فهي تتحدث عن الماضي كما أنها تتعلق بحدوث مشكلة مستقبلية عندما تهبط الطائرة على الأرض. وهذا دليلٌ كافٍ على أن التعريفين، النتائج المتقدمة والنتائج المتأخرة، لا يعتبران طريقة مفيدة لتعريفٍ مؤشرات الأداء الرئيسية. وعليه، ينبغي اعتبار هذين المصطلحين من بين تصورات قياس الأداء.

وتحل مؤشرات قياس النتائج الرئيسية ومؤشرات النتائج محل مقاييس المخرجات، حيث نجد أن مؤشرات قياس النتائج الرئيسية تعنى بالأنشطة عبر الشهور وأرباع السنة، في حين أن مؤشرات النتائج لها إطار زمني أقل (على سبيل المثال، المبيعات

التي تمت أمس). أما مؤشـــرات قياس الأداء ومؤشـــرات قياس الأداء الرئيسية فإنها تتميز بأنها موجهة إلى الماضي أو الحاضر أو المســـتقبل، حيث تشير المقاييس الحالية إلى الأشياء التي تم رصدها على مدار الساعة أو يومياً (على سبيل المثال، التسليمات المتأخرة أو غير المكتملة للعملاء الرئيسيين والتي تمت أمس). أما المقاييس المستقبلية فهي تســـجل الالتزامات المســـتقبلية لحدث سيتم مستقبلاً (على ســـبيل المثال، تاريخ الاجتماع التالي مع العملاء الرئيســـيين أو تاريخ إصدار المنتج التالي أو تاريخ التفاعل الاجتماعي القادم مع العملاء الرئيسيين). وفي مؤسستك، ستجد أن مؤشرات الأداء الرئيسية تتنوع بأن تكون حالية أو مستقبلية.

إنني أطلب من المشـــاركين في ورش العمل التي أقدمهـــا أن يكتبوا بعض المقاييس القديمـــة الأساســـية في نموذج العمل المبين في الشـــكل ٦-٤، ثم أطلـــب منهم إعادة صياغة المقاييس على أنها حالية ومستقبلية. والآن خذ وقتك في إعادة صياغة ثلاثة مقاييس.

والجدير بالذكر أن قســـم النتائج المتقدمة والمتأخرة الذي تم شـــرحه آنفاً لا يركز بصورة كافية على المقاييس الحالية والمســـتقبلية. وتحتاج معظم المنظمات التي تسعى إلى المواءمة وتغيير الســـلوك حالياً أن تتعرف على الإجراء التصحيحي التي ينبغي أن يتم في المستقبل.

شكل (٦-٤) ورقة تحليل مقاييس الأداء الماضية/ والحالية /والمستقبلية

مقاييس الماضي (في الأسبوع/الأســبوعين/ الشهر/ربع السنة الماضي)	المقاييس الحالية (الوقــت الراهــن أو اليوم أو أمس)	مقاييس المستقبل (الأســبوع القــادم أو الشـــهر القادم أو ربع السنة القادم)
مثــال: عــدد الطائـــرات المتأخـــرة خلال الأســـبوع / الشهر الماضي	مثال: عدد الطائرات المتأخرة لما يزيـــد على ســـاعتين (يتم تحديثه باستمرار)	مثـــال: عـــدد المبـــادرات التي ستنفذ في الشـــهر /الشهرين القادمـــين لاســـتهداف المناطق التي تسبب تأخير الطائرات

المصدر:

David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

تشمل أمثلة المقاييس المستقبلية ما يلي:

- لكي تصبح المؤسسة ذات شفافية، يتعين علينا قياس عدد المبادرات التي سيتم اقتراحها عبر الإنترنت خلال الأسبوع أو الأسبوعين أو الشهر القادم.
- لزيادة مستوى رضا الموظفين يتعين علينا رصد عدد الاحتفالات المخطط عقدها في الأسبوع القادم / الأسبوعين القادمين. وسيقوم كل مدير بالإبقاء على هذا القياس أسبوعياً.
- لتطوير مهارات القيادة، نحتاج إلى التأكد من التخطيط للدورات التدريبية الداخلية والتأكد من أن الموظفين قد قاموا بالتسجيل لحضور الدورات. وينبغي تسجيل موعد وتاريخ برنامج القيادة القادم وقائمة الحضور الذين سجلوا حتى الآن (يتم إصدار تقرير أسبوعي إلى المدير التنفيذي)
- للحفاظ على الوصف الوظيفي الخاص بالمدير التنفيذي لمنظمتنا، نحتاج لمتابعة فعاليات العلاقات العامة التي تم الإعداد لها لتُنفَّذ على مدى الشهر القادم أو الأشهر الثلاثة أو الأربعة أو الستة أو السبعة أو التسعة القادمة.
- للحفاظ على تقدير وتكريم الموظفين، يتعين على المدير التنفيذي أن يرصد عدد التكريمات الرسمية المخطط لها لينفذها المدير التنفيذي وكبار مديري الفريق على مدى الأسبوع / الأسبوعين القادمين.

لابد أن تعد تقارير عن جميع مقاييس المستقبل وبتحديث أسبوعي وتسلم إلى المدير التنفيذي. وعلى الرغم من أن المديرين التنفيذيين قد يمكثون أسبوعين دون مناقشة هذه الثغرات التي تظهر في التحديثات، لكنهم سرعان ما يبدؤون في طرح الأسئلة بشأنها، لذا فإن الإدارة لا بد أن تتخذ إجراء قبل الاجتماع القادم للبدء في سد هذه الثغرات لتجنب الاستجواب المزعج مستقبلاً.

قاعدة ١٠/٨٠/١٠:

أوصى كابلان ونورتن (Kaplan & Norton) بألا تزيد مؤشرات الأداء الرئيسية على ٢٠ مؤشراً، أما هوب وفريزر[1] (Hope & Fraser) فقد اقترحا أقل من ١٠ مؤشرات. وتعتبر قاعدة ١٠/٨٠/١٠ دليلاً جيداً، ذلك أن هناك نحو ١٠ مؤشرات نتائج رئيسية، وما يزيد على ٨٠ مؤشر نتائج ومؤشر أداء، و١٠ مؤشرات قياس أداء رئيسية في منظمة ما (انظر الشكل ٦-٥)، لأننا نادراً ما نحتاج إلى مؤشرات أكثر،

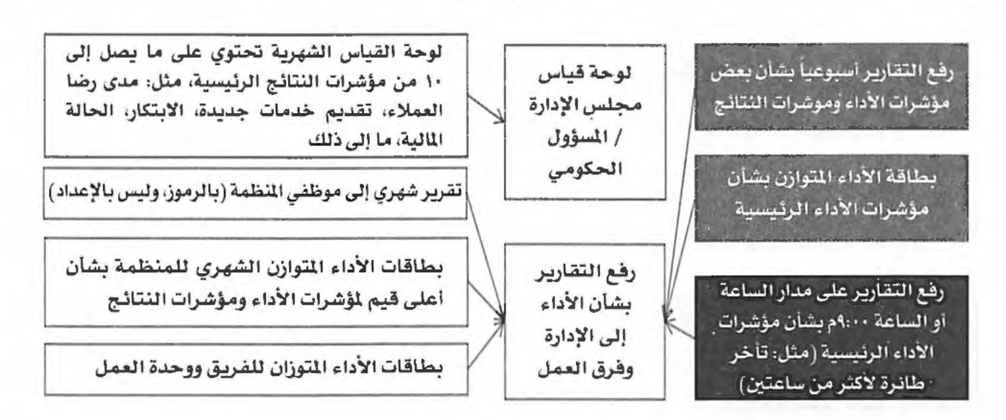
وفي معظم الحالات سيكفي القليل من المقاييس. وكما أوضحنا في الفصل الثاني فإن الاعتقاد بأن وجود المزيد من المقاييس سيحقق مستوى أداء أفضل لا يعدو أن يكون مجرد اعتقاد، ولكن عكس ذلك هو الصواب وفق ما أقر به جميع المعنيين والمختصين. وبالنسبة للكثير من المنظمات، فإن ٨٠ مؤشر نتائج ومؤشر أداء ستبدو من الوهلة الأولى أنها غير كافية، لكن مع الفحص سيتضح لنا أن عدداً من الفرق المنفصلة ستعمل مع المؤشر نفسه لكن ببعض من الاختلاف، لذا فإنه من الأفضل توحيد هذه المؤشرات (على سبيل المثال: «عدد أيام التدريب خلال الشهر الماضي» يجب أن يكون لمقياس الأداء التعريف نفسه والرسم البياني نفسه).

شكل (٦-٥) أنواع مقاييس الأداء

انواع مقاييس الأداء PMs	عدد مقاييس الأداء	معدل تكرار القياس
١- تقدم مؤشرات قياس الأداء الأساسية نظرة عامة لمعدل الأداء الماضي للمنظمة وتعد هذه المؤشرات في غاية الأهمية بالنسبة للمجلس الإداري ذلك لأنها تطلعه على ما حققته الإدارة في عامل النجاح الحاسم أو في منظور بطاقة الأداء المتوازن.	يزيد على عشرة.	على نحو شهري أو ربع سنوي.
٢- تقدم مؤشرات النتائج (RI) ملخصاً عن مجال محدد وترشد الموظفين إلى ما يجب عليهم القيام به. (على سبيل المثال مبيعات الأمس)	٨٠ أو ما يقارب ذلك. وإذا ما زادت على الخمسين مقياساً، فسيكون ذلك هو البداية لتعرضك لمشاكل خطيرة.	على مدار الساعة، أو على نحو يومي أو أسبوعي أو كل أسبوعين أو شهرياً، أو على نحو ربع سنوي.
٣- تستهدف مؤشرات الأداء (PIs) المقاييس التي ترشد الموظفين والإدارة إلى ما يجب القيام به. (على سبيل المثال، عدد الزيارات التسويقية المنظمة مع العملاء الرئيسيين خلال الأسبوع /الأسبوعين القادمين).		

تابع - شكل (٦-٥).

أنواع مقاييس الأداء PMs	عدد مقاييس الأداء	معدل تكرار القياس
٤- ترشد مؤشرات قياس الأداء الأساسية الموظفين والإدارة إلى ما يجب القيام به للعمل على زيادة الأداء بشكل كبير. (على سبيل المثال، الطائرات المتأخرة حالياً لأكثر من ساعتين).	ما يقارب العشرة (ربما تكون أقل بكثير).	على مدار الساعة، على نحو يومي أو أسبوعي.



في حال العمل في ظل المؤشر نفسه، فإنه من الأفضل توحيده (مثل: «عدد أيام التدريب التي حضرها الموظفون خلال الشهر الماضي»، حيث ينبغي أن يكون لمقياس الأداء التعريف نفسه والرسم البياني نفسه).

سيشعر العديد من فرق مشروعات إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية في البداية أن ١٠ مؤشرات أداء رئيسية محدودة جداً وسترغب في زيادتها إلى ٣٠، ولكن مع التحليل المستفيض، ستجد أن هذا العدد يجب أن يختزل إلى العشرة مؤشرات التي تم اقتراحها آنفاً، ما لم تكن المنظمة تتكون من عدد من قطاعات الأعمال المختلفة جداً عن بعضها، ففي هذه الحالة، فإن قاعدة ١٠/٨٠/١٠ يمكن أن تطبق على كل قطاع على حدة شريطة أن يكون كبيراً بدرجة كافية لتبرر بدء تطبيق مؤشر قياس الأداء الخاص بها.

أهمية القياس في الوقت المناسب:

قبـــل أن نبتعد أكثر، ســـننظر إلى أهمية القياس الزمنـــي، ومن الضروري أن يكون القياس مرتبطاً بالزمن الحالي، فلو عرضنا اليوم نتائج مؤشـــر يخص عدداً من الأيام القليلة الماضية فســـنجده عديم الفائدة. لذا فإن مؤشـــرات الأداء الرئيسية لا بد أن تعد في وقتها المناسب، وحتى المؤشرات الأسبوعية لا بد أن تتاح في يوم العمل التالي. ويوضح الشـــكل ٦-٦ مقترحاً لتقديم التقارير عن مؤشرات الأداء. ودائماً ما يخبرني الموظفون الذين يعملون في الهيئات الحكومة والمؤسسات غير الربحية أنهم لا يملكون أيـــاً من المقاييـــس التي يحتاجونها للرصـــد المتكرر. وأنا أخالفهـــم الرأي، إذ يمكنك اســـتعراض الملحق (ف) Appendix F الخاص بأمثلة المقاييس الشـــائعة التي ستكون مفيدة للأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية حتى يتضح لك الأمر.

سيتم تحديث بعض مؤشرات قياس الأداء الرئيسية يومياً أو حتى على مدار الساعة (كمـــا في حالة خطوط الطيران البريطانية)، بينما يمكن إعداد تقارير أســـبوعية عن بقية مؤشـــرات قياس الأداء الرئيســـية. ولا بد من العناية بمقاييس الأداء التي تركز على الاكتمال، ففي المنظمات التي يمثل الانتهاء فيها مشكلة، يتم إعداد تقرير أسبوعي عن مؤشـــر قياس الأداء الرئيسي والمشروعات والتقارير المتأخرة عن موعدها، ويقدم التقرير لفريق الإدارة العليا. وتساعد مثل هذه التقارير على استثارة الجميع لاكتمال المشروعات والمهام في منظمتك.

ويتم إعداد تقارير عن مؤشـــرات النتائج ومؤشـــرات الأداء في أطر زمنية مختلفة يومياً وأسبوعياً وعلى نحو نصف شهري وحتى شهرياً. أما مؤشرات النتائج الرئيسية، والتـــي لها الأهمية الأكبر في تقاريـــر الأداء المقدمة إلى مجلس الإدارة، فيتم إعدادها في وقت اجتماع مجلس الإدارة.

ملاحظات:

1- Jeremy Hope and Robin Fraser, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2003.

الفصل السابع
تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة

من خلال قراءتي لكتيب إرشادي أعده بعض الموهوبين من ذوي الكفاءة؛ تعرَّفت لأول مرة على عوامل النجاح الحاسمة. ويشرح هذا الكتيب طريقة العمل بقطاع الصناعة بالحكومة الأسترالية، حيث عرفوا عوامل النجاح الحاسمة على أنها «قائمة المهام والأدوات الخاصة بأداء المنظمة والتي تؤدي إلى الرخاء والازدهار».

الحلقة المفقودة:

قمنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب بالحديث عن الاعتقاد الذي يقول إن مقاييس الأداء تساعد، بالأساس، على تطبيق المبادرات الإستراتيجية التي تم تحديدها سلفاً، وبدلاً من ذلك فقد توصلنا إلى أن مقاييس الأداء تضمن أن يقوم أعضاء المنظمة بقضاء ساعات العمل في التركيز في المقام الأول على عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة.

وربما تكون قد أمضيت عشرة أعوام في المنظمة تعمل خلالها بنظام بطاقة الأداء المتوازن لكنك لا تزال جاهلاً بعوامل النجاح الحاسمة. وأعتقد أن تلك المسألة تشبه ذهاب منتخب كرة القدم إلى كأس العالم دون حارس مرمى، أو على الأقل مع حارس مرمى على مستوى محدود من الكفاءة.

ويبدو أن مصطلح «عوامل النجاح الحاسمة» لم يتناوله أي من كبار المؤلفين على مدار الأعوام الثلاثين الماضية، فهناك عدد من كبار الخبراء في المجال لا يعترفون بوجود مصطلح «عوامل النجاح الحاسمة» ومنهم: بيتر دراكر Peter Drucker وجيم كولينز Jim Collins وغارى هيميل Gary Hemel وتوم بيترز Tom Peters وروبرت كابلان Robert Kaplan وديفيد نورتون David Norton.

ولقد أشرت في الفصل الثالث إلى أن إدراك جميع الموظفين لعوامل النجاح الحاسمة يعتبر إحدى الركائز الرئيسية الخمس لتنشيط أداء الإدارة، وقد ذكرت في هذا الصدد أنه:

إذا لم يتم الالتزام بتلك الركيزة فإن كل مدير في إمبراطوريته الخاصة سيفرض القيام ببعض الأمور المهمة بالنسبة لهم وسيترتب على هذه الفرضية الخاطئة أداء أنشطة كثيرة ذات نتائج عكسية إذ إن هذه النظرية الخاطئة تقضي بأن كل ما هو مهم بالنسبة لي، بصفتي مديراً، يعد مهماً أيضاً للمنظمة.

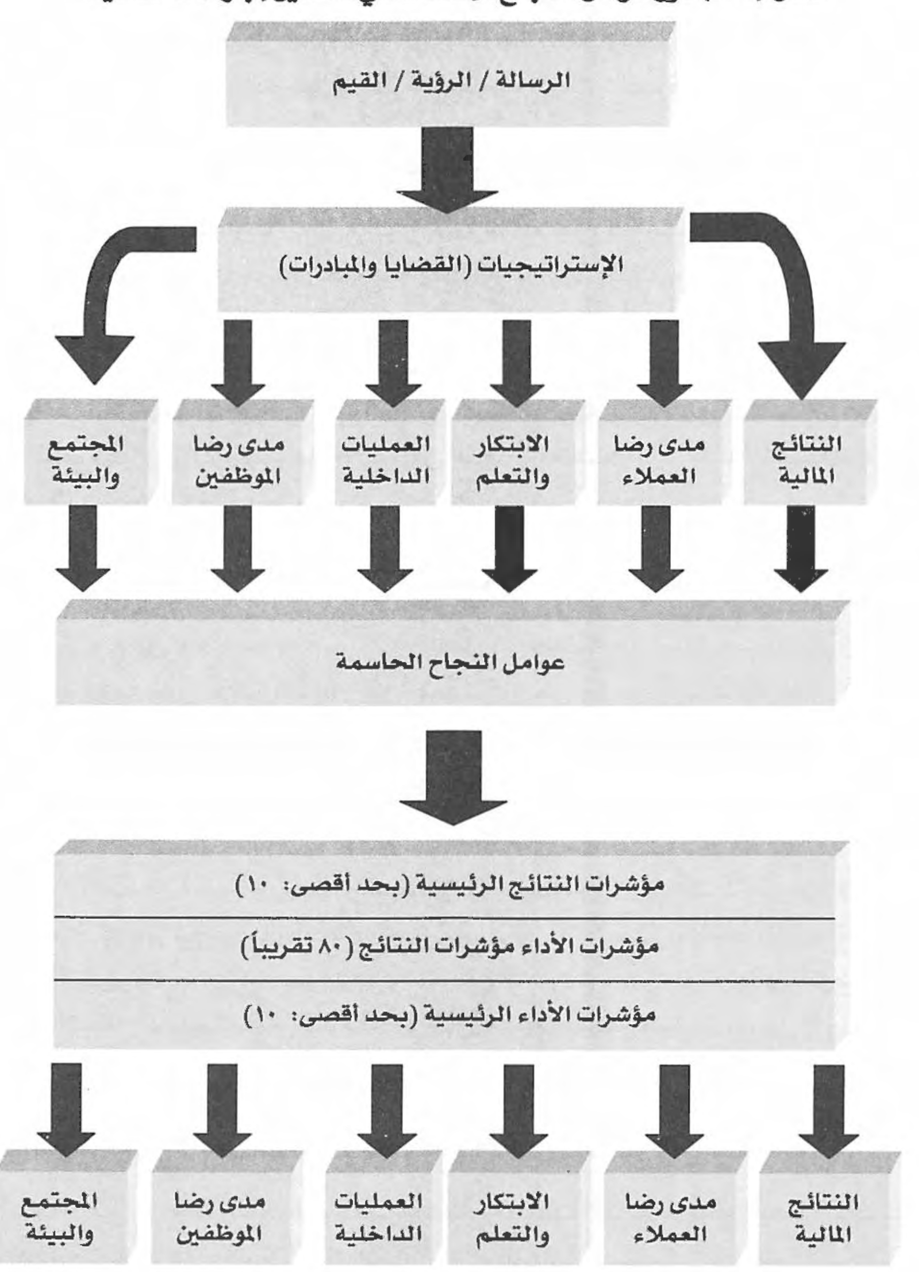
ولكـــي ينجح المدير التنفيذي في قيادة الســفينة، فإنه ينبغـــي أن يكون جميع الركاب على علم بوجهة السفينة، ومن ثم معرفة العوامل التي تجعلها تسير بشكل جيد، وما يمكن أن يفعلوه حينما تتعرض الرحلة لظروف الطقس السيئة.

ولن يكون مفاجئاً إذا قلت إن مصطلح عوامل النجاح الحاسمة يعتبر الحلقة المفقودة بين نظام بطاقة الأداء المتوازن وغيره من المنهجيات.

أهمية تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة:

إن العلاقــة بين عوامل النجاح الحاســمة ومؤشــرات الأداء الرئيســية هي علاقة حيوية، وكما هو موضح بالشــكل ٥-١ والذي تم إعادة عرضه هنا تحت رقم ٧-١، فلو قمت بالوصول إلى عوامل النجاح الحاســمة بطريقة صحيحة سيكون من السهل عليك أن تتوصل إلى مؤشــرات الأداء الرئيسية الناجحة الخاصة بمنظمتك، (فلو أننا نعرف بشكل محدد مواعيد وصول ومغادرة الطائرات على أنها عوامل النجاح الحاسمة الأهم فســوف يكون من الســهل علينا تحديد مؤشر الأداء الرئيســي: تأخر الطائرات فترة محددة).

شكل (٧-١) دور عوامل النجاح الحاسمة في تحسين إجراءات التنفيذ



مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للإدارة.

وكما يوضح الشكل ٧-١ فإن عوامل النجاح الحاسمة تتنافى مع عدد من منظورات بطاقة الأداء المتوازن (فعلى سبيل المثال تؤثر التوقيتات المناسبة لإقلاع وهبوط الطائرات تقريباً على جميع منظورات بطاقة الأداء الخاصة بإحدى شـركات الخطوط الجوية.)

تحديد عوامل النجاح الحاسمة من خمسة إلى ثمانية عوامل:

تشـير أفضل التجارب العملية إلى أن عوامل النجاح الحاسـمة الخاصة بالمنظمة يجـب أن يكون عددها ما بين خمسـة وثمانية عوامل، وذلك بغـض النظر عن حجم المنظمة، حيث إن بعض الأجهزة الحكومية أو المؤسسـات غير الربحية لديها عمليات مختلفـة تماماً بعضها عن بعض، ولنأخذ خدمة الإسـعاف مثـالاً على ذلك إذ إنه يتم تقديم هذه الخدمة إلى جانب خدمة توفير المبيت ليلاً للأشـخاص المشـردين، وطبقاً لهذ المفهوم فإن هناك مجموعة من عوامل النجاح الحاسمة داخل تلك المنظمة تتخطى العدد الذي تحدثنا عنه آنفاً، وهو من خمسة إلى ثمانية عوامل.

عوامل النجاح الحاسمة التي تتمحور حول المنظمة:

لكي تنجح في إيجاد مواءمة بين فرق العمل في منظمة ما، فإنه يجب أن يكون هناك مجموعة موحدة من عوامل النجاح الحاسمة تتكون من خمسة إلى ثمانية عوامل خاصة بالمنظمة، فلو قمت بالسماح لفرق العمل وللإدارات والأقسام والمجموعات بتطبيق عوامل نجاح حاسـمة خاصة بها فستكون النتيجة هي حالة من الفوضى لأن كل فريق من فرق العمل سـيطبق جدول أعمال خاصاً به طبقاً لمنظور شـخصي وليـس لمنظور المنظمة.

وفى تلك الحالة سوف يلحظ العديد من رؤساء الفرق أن هناك عدداً من الأنشطة اليومية لا تتوافق مع عوامل النجاح الحاسمة، إذ إن التجانس والمواءمة يتأتى فقط عن طريق التركيز بشـكل أكبر على دعم ومساعدة الإدارات وفرق العمل على التوصل إلى عوامل النجاح الحاسـمة، وبعبارة أخرى فإن دعم مجموعة معينة للوصول إلى عوامل النجاح الحاسمة ومواءمتها يعتمد على مجهود وعمل الفرق الأخرى.

عوامل النجاح الحاسمة ليست مجالات النتائج الرئيسية:

منذ أن بدأت حياتي العملية، وجدت مصطلح مجالات النتائج الرئيسية يغمر التوصيف الوظيفي الخاص بي، وقد كان ذلك مفيداً جداً بالنسـبة لي، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن مصطلح مجالات النتائج الرئيسية يختلف عن مصطلح عوامل النجاح الحاسمة.

وفي الحقيقة فإنني أؤكد على أن التوصيف الوظيفي لأي شـخص يجب أن يحتوي على قسـم جديد خاص بعوامل النجاح الحاسـمة الخاصة بالمنظمة، يوضح أنه على الموظف أن يقوم بالمواءمة إلى حد كبير بين الواجبات التي يؤديها في وظيفته وبين تلك العوامل.

ومن شأن ذلك توضيح الاختلاف بين مجالات النتائج الرئيسية وبين عوامل النجاح الحاسـمة، إذ إن مجالات النتائج الرئيسـية هي الواجبات والمهام التي يجب أن يكون لـدى الموظف القدرة على أدائها، أما عوامل النجاح الحاسـمة الخاصة بالمنظمة فهي الدليـل أو المرشـد الذي يضمن قيام الموظفين خلال ممارسـة العمـل اليومي بوضع الأنشطة التي تتناسب جيداً مع عوامل النجاح الحاسمة كأولوية في تنفيذ العمل.

العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة وبين الإستراتيجية:

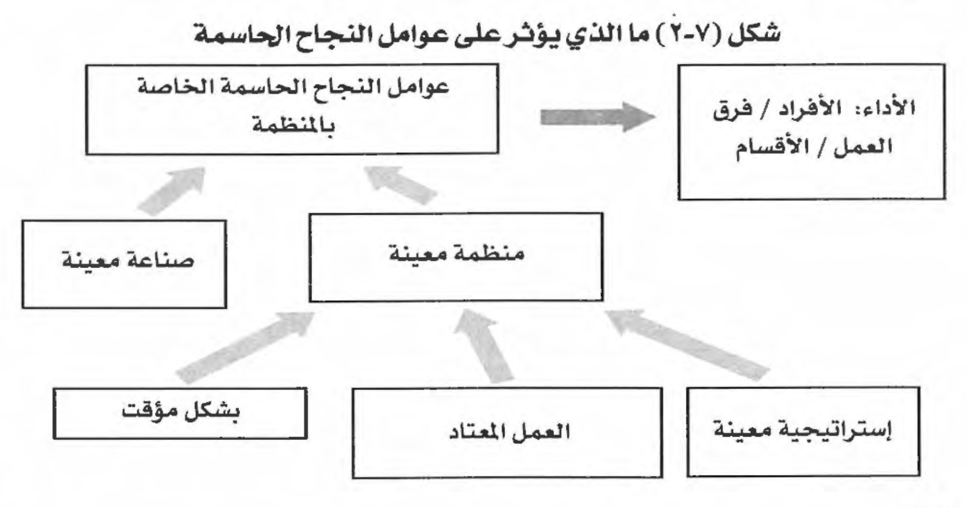
من الضروري أن نفهم العلاقة بين عوامل النجاح الحاسـمة وبين الإسـتراتيجية، فعوامـل النجاح الحاسـمة داخل أي منظمـة تتأثر بمجموعة من السـمات، فمعظم الأجهزة الحكومية والمؤسسـات غير الربحية لديها عامل واحد أو عاملان من عوامل النجاح الحاسمة العامة وهي: «استمر وكافح في سبيل إشراك باقي موظفي المنظمة»، و«يجـب عليك دائماً أن تقوم باختيار الموظفين الأكفاء»، لكن أيضاً لكل منظمة ظروف خاصة ومختلفة وأحياناً طارئة، فمثلاً (إذا حدث انخفاض مفاجئ في معدل تحصيل الضرائـب فهذا يعنى ضرورة الاسـتعانة بعوامـل النجاح الحاسـمة حتى تمر أزمة التمويل بسـلام)، وهنـاك بعضٌ من عوامل النجاح الحاسـمة التي يتم تحديدها عبر إسـتراتيجية محددة كمـا أن هناك عوامل أخرى لها علاقة بظـروف العمل العادية، (راجع الشكل ٧-٢).

عوامل النجاح الحاسمة هي أساس مقاييس الأداء:

تقوم منهجية بطاقة الأداء المتوازن التقليدية باستخدام مقاييس الأداء لمراقبة تنفيذ المبادرات الإستراتيجية، وتلك الإجراءات عادة ما تتدفق من مستوى القمة إلى المستوى الأدنى داخل المنظمة وتتضمن الإجراء الأهم مثل العائد على رأس المال المستخدم، ولو تدفقت تلك الإجراءات من شخص لآخر فإنها عادةً ما ستؤدي إلى حدوث فوضى؛ لأنه سـتكون هناك المئات من الإجراءات والخطوات التي يراقبها ويتابعها الموظفون والتي تُرفع بخصوص تقارير تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ينبغـــي أن تكون عوامل النجاح الحاســـمة التي تبلغ من خمســـة إلى ثمانية عوامل مصدراً لجميع مقاييس الأداء المهمة بالفعل أي مقاييس الأداء الرئيسية. والحقيقة أن دفع الموظفين إلى التركيز بشكل يومي على عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة يعد منجم الذهب بالنسبة للإدارة، وبالتالي بدلاً من استخدام الإستراتيجيات كمصدر لمقاييس منظمتك، يجب عليك أولاً تحديد عوامل النجاح الخاصة بمنظمتك

شكل (٧-٢) ما الذي يؤثر على عوامل النجاح الحاسمة



المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

وفي حقيقة الأمر؛ تمثل عوامل النجاح الحاســـمة الأساس بالنسبة لمقاييس الأداء التي تهتم بمؤشرات قياس الأداء الحاسمة الخاصة بالمنظمة ومن ثم تحديد الإجراءات التي تتسق مع تلك العوامل، وعندها ستجد أن عوامل النجاح الحاسمة ستقوم بإيجاد رابط أساسي بين الأنشطة اليومية والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

إن عوامل النجاح الحاســـمة هي التي تشكل الأساس لمقاييس الأداء الأساسية، بل هي مؤشـــرات الأداء الرئيســـية ومن ثم فعوامل النجاح الحاسمة ومقاييس الأداء هي التي تؤدي إلى ربط الأنشـــطة اليومية بإســـتراتيجيات المنظمة، وتقوم عوامل النجاح الحاســـمة بالتأثير في العمل على مدار الســـاعة، لذا فإن تلك العوامل تعتبر ضرورية لتحديـــد كيفية قيام موظفي المنظمة بالالتزام بعوامل النجاح الحاســـمة خلال أدائهم للأنشطة اليومية.

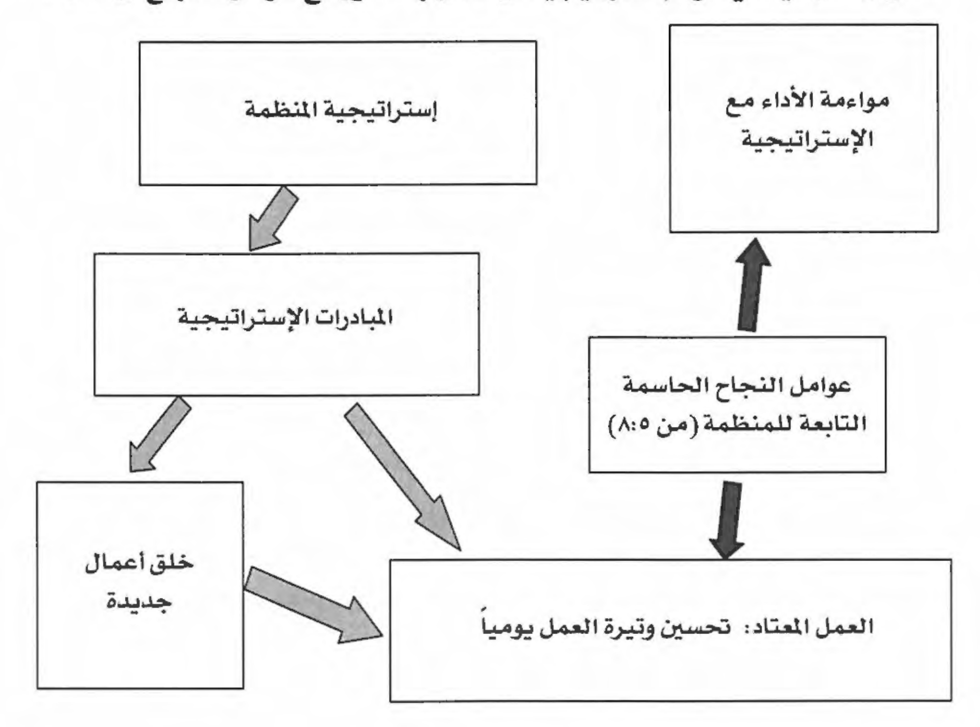
ويوضح الشـــكل ٧-٣ أن المبادرات الإســـتراتيجية، رغم خضوعها للمراقبة، لا تعد مســـألة ضرورية للعمـــل بقدر أهمية الرقابة اليومية على عملية الاتســـاق بين عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة.

والحقيقة أن معظم المنظمات تدرك عوامل النجاح الخاصة بها لكن القليل من هذه المنظمات قد قام بما يلي:

- التعبير عن عوامل النجاح بشكل مناسب.
- الفصل بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية.
- التدقيق في عوامل النجاح عامة بهدف تحديد العوامل الحاسمة منها.
- تعريف الموظفين بطبيعة عوامل النجاح الحاسمة.

وفى حالة فشـــل المنظمة في تقديم تدريب شـــامل للتعريف بأهمية عوامل النجاح الحاســـمة فإن إدارة الأداء لن تستطيع في الغالب أن تؤدي وظيفتها، إذ إن إدارة الأداء والمراقبة وإرسال التقارير سوف تكون في مجموعها عبارة عن عمليات عشوائية، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى وجود عدد كبير من المقاييس فضلاً عن وجود مجموعة كبيرة من التقارير غير المجدية التي تتضمن مقاييس وأدوات لمراقبة مستوى الأداء والتي من شـــأنها أن تؤدي إلى نتيجة مغايرة للتوجه الإستراتيجي للمنظمة. ويمكن تعريف عدد محدود جداً، إن وُجد، من الإجراءات التي تتضمنها تلك التقارير على أنها «مؤشـــرات أداء رئيسية ناجحة» وذلك لأنها مستمدة من عوامل النجاح الحاسمة.

شكل (٧-٣) كيف يمكن للإستراتيجية أن تعمل بالتعاون مع عوامل النجاح الحاسمة



خصائص عوامل النجاح الحاسمة:

هناك العديد من الخصائص المميزة لعوامل النجاح الحاسمة والتي يجب أن يؤخذ بها، فعوامل النجاح الحاسمة تتميز بأنها:

- تُصاغ بأسلوب سهل بحيث يستطيع فتى في الرابعة عشرة من العمر أن يفهم ويستوعب المسألة المهمة للمنظمة.
- ستكون مألوفة لأعضاء مجلس الإدارة /المسؤولين الحكوميين إذ إنه سيكون قد سبق لهم الحديث عنها باعتبارها عوامل نجاح.
- تطبّق على أكثر من منظور من المنظورات الواردة ببطاقة الأداء المتوازن (على سبيل المثال: «يُعد الابتكار نشاطاً يومياً» هو منظور يؤثر بدوره على جميع المنظورات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن التي تتبناها الأجهزة الحكومية وكذا المؤسسات غير الربحية)

- تركـز على المنظمة ولذا لا يجب تقسـيمها وتوزيعها على عوامل النجاح الحاسـمة للأقسام.
- عددها قليل حيث يُكتفى بـ ٥ وحتى ٨ عوامل.
- لها تأثير بالغ على عوامل النجاح الأخرى.
- تتركز في مجال معين وليست مجرد بيانات روتينية مثلما هو الحال بالنسبة للأهداف الإستراتيجية.

انتقاء عوامل النجاح الحاسمة يعد ممارسة شخصية بشكل كبير:

إن انتقـاء بعض عوامل النجاح الحاسـمة يعد ممارسـة شـخصية للغاية، كما أن التأثيـر والفائـدة الخاصة بتلك العوامل التي تم اختيارها يعتمدان بشـكل كبير على المهارة التحليلية التي يتمتع بها المسـؤولون عن تلك العملية. وخلال تلك الخطوة فإن القيادة الفعالة من قبل الإدارة العليا تعد مسألة أساسية.

العلاقة مع المسؤولين عن تغيير النموذج:

قمنا في الفصل الثالث من هذا الكتاب، وهو يحمل عنوان «تنشـيط إدارة الأداء»، بتحديد الركيزة الأساسية الثانية التي تقوم عليها المؤسسة على أنها معرفة المسؤولين عـن تغيير النموذج طبقاً لدراكر Drucker، وكولينـز Collins، ويلش Welch، هاميل Hamel، بيترز Peters، ووترمان Waterman، وآخرين)، ونحن نريد تطبيق تلك المعرفة كما هو مبين بالشكل ٧-٤.

شكل (٧-٤) بعض الدروس من المسؤولين عن تغيير النموذج (تم عرضها في الفصل الثالث)

الدرس	النتيجة المستفادة
التركيز على مفهوم «القنفذ» الذي يُميز المنظمة عن غيرها، ويعطيها خاصيـة القيادة الدولية ويتناسـب مع أهداف المنظمة، ويتسـم بأن له محرك اقتصادي (جيم كولينز). اجعـل تركيزك منصبـاً على كيفيـة أن تكون متوازناً. (جيم كولينز)	عبر قيامنـا بقياس عوامل النجاح الحاسـمة سـوف يكون تفكيرنـا متوافقاً مـع فكر جيم كولينز.

أربع مهام لتحديد عوامل النجاح الحاسمة على نطاق المنظمة:

إن مساعدة المنظمات على مستوى العالم في إيجاد عوامل النجاح الحاسمة والمكونة من خمســة إلى ثمانية عوامل مسألة ممكنة؛ فقد قمت بتطوير عملية مؤلفة من أربع مهام.

المهمة الأولى - توثيق عوامل النجاح التي تم تحديدها سلفاً:

لنقم أولاً بتأســيس فريق محدود العدد يكون منوطاً به تولي خطة مؤشرات قياس الأداء، ولنطلق على هذا الفريق اسـم فريق مؤشــرات قياس الأداء، ويتم تدعيم هذا الفريق بشــخص تكون مهمته تســهيل الإجراءات الخاصة بورشة العمل وهو الشخص الذي سيتولى إدارة ورشة العمل خلال المهمة الثانية.

ويجب على فريق مؤشــرات قياس الأداء مراجعة الوثائق الإســتراتيجية الخاصة بمنظمتك والتي تشــمل السنوات العشر الماضية، ومن ثم على الفريق اكتشاف وتطوير عوامــل النجــاح الموجودة بتلـك الوثائق، وحينها مــن الممكن أن تجد بعـض الوثائق الإســتراتيجية القديمة التي قــام بكتابتها أحد الموظفــين التنفيذيين، ومن الممكن أن تكون تلك الوثائق ذات فائدة كبيرة لأنها ذات علاقة بعوامل النجاح.

ويتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية إجراء مقابلات شخصية مع أكبر عدد ممكــن من الموظفين ذوي الخبرة داخل المنظمة، وكذا مــع فريق الإدارة العليا بأكمله. وانطلاقاً من المعلومات التي ســنحصل عليها من هذه المقابلات نستطيع إعداد قائمة بعوامل النجاح.

ولقد قمت بإعداد قائمة شاملة تضم عوامل النجاح داخل كل من الأجهزة الحكومية الكبرى والمؤسســات غير الربحية وقمت بتضمينها داخل الملحق (هـ). والشــكل ٧-٥ يقدم مثالاً لتلك القائمة. لذلك يجب أن تكون عوامل النجاح:

- مصاغة بأســلوب ســهل بحيث يســتطيع فتى في الرابعة عشــرة من العمر فهمها وإدراك أهميتها بالنسبة للمنظمة.
- مركزة على مجال معين وليســت عبارة عن بيانات روتينية مثلما هو الحال بالنســبة للأهداف الإســتراتيجية، وكأمثلة علــى تلك النوعية من البيانــات الروتينية وغير المجدية نســتعرض: «زيادة الأرباح»، و«الاحتفاظ بالعملاء الرئيســيين»، «الاستفادة القصوى من الموارد المهمة ومن موظفي المنظمة».

شكل (٧-٥) عرض عوامل النجاح كما ظهرت في الملحق (هـ)

عوامل النجاح الخاصة بالمدارس والجامعات، من منظور بطاقة الأداء المتوازن.	البيئة والمجتمع	العمليات الداخلية	التمويل	العملاء	الابتكار والتعلم	مدى رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة (الشائعة).						
«ابقَ في مكانك، وعبر عن رأيك، وكافح للتعاون مع الموظفين».	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الاستعانة بالأشخاص المناسبين دائماً.	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تنمية الأشخاص والمجموعات المختلفين والتي تتبع فلسفة الشركة.		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الاهتمام بالقادة الذين يفهمون طبيعة العمل، ويستوعبون فلسفة المنظمة، ويعلمونها للآخرين.	نعم		نعم		نعم	نعم
الابتكارات تعتبر من الأنشطة اليومية (إيجاد أساليب جيدة لتنفيذ العمل اليومي).		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
وجود الإرادة للتخلي عن المبادرات والفرص غير المجدية أو التي لا يبدو أنها ستنجح.		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التخلي عن بعض الأشياء والتخلص منها هو شيء ضروري وصحيح.		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اصنع القرارات بتأنٍّ وبإجماع الآراء، ضع في الاعتبار جميع الخيارات، قم بتنفيذ القرارات بسرعة (تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
قم بإنجاز العمل في الموعد المحدد دائماً، للطلاب وأولياء الأمور (بالنسبة لحالة طلاب المدارس).		نعم		نعم		نعم

وإذا أصبحت على يقين من أنك أتممت إنجاز الخطوة الأولى، يمكنك أن تطلب من واحد أو اثنين من فريق الإدارة العليا مراجعة قائمة عوامل النجاح، شـــريطة أن تكون لديهم القدرة على فهم طريقة صياغة تلك القائمة؛ حينها ستكون قد وضعت قائمة من عوامل النجاح اســـتعداداً لدخول مرحلة بطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها الستة لتكون مهيأة للمشاركين في ورشة العمل لمراجعتها في المهمة الثانية.

المهمة الثانية - تحديد عوامل النجاح الحاسمة خلال إحدى ورش العمل:

من واقع خبرتي الســـابقة في هذا المجال فإنه يتعين على معظم المنظمات أن تقيم ورشـــة عمل لمدة يومين على أن يحضرها أصحاب الخبرة من جميع أقســـام المنظمة، وكذا يجب أن يحضرها أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة العليا وكذا المدير التنفيذي الذي يجب عليه حضور نصف اليوم الأول لورشة العمل كما يجب عليه أيضاً أن يحضر الجلســـة الأخيرة التي تعقـــب فترة الراحة في ظهيرة اليـــوم الثاني ومع ذلك، فخلال جميع ورش العمل التي قمتُ بالمحاضرة فيها والخاصة بعوامل النجاح الحاسمة أعرب الكثيـــرون مـــن المديرين التنفيذيين عـــن ندمهم على عدم حضور يومي ورشـــة العمل بالكامل. كما يتعين أيضاً على فريق مؤشـــرات قياس الأداء حضور الجلســـات كاملة خلال ورشة العمل.

ومـــن المهم أيضاً أن يكون من بين الحضور في ورشـــة العمل الموظفون ذوو الخبرة فـــي المنظمـــة (الصفوة)، ثم يمكنك التحقق من عوامل النجـــاح عامة واختيار العوامل الحاســـمة من بينها، فورشـــة العمل تلـــك لا تكون مخصصـــة للموظفين الجدد فقط بالمنظمة. والأشخاص الرواد داخل المنظمة هم أولئك الذين يرشدك إليهم أي شخص حـــين يكون لديك ســـؤال يحتاج إلى إجابة (على ســـبيل المثال: «ســـتجد مرادك في التحدث مع الآنسة بات»).

ولكي أقوم بمســـاعدة المنظمات على إيجاد عوامل النجاح الحاســـمة الخاصة بها، قمت بعرض القوالب التي قمت باســـتخدامها شخصياً لتسهيل الأمور الخاصة بورشة العمل، فمســـودة الدعوة الخاصة بورشـــة العمـــل وكذا جدول الأعمـــال، والتدريبات الخاصة بتلك الورشـــة، كل تلك الأشـــياء تم تضمينها في الكتاب المرافق الخاص بي في الفصل الســـابع. وقد وردت جميع القوالب الخاصة بعوامل النجاح الحاســـمة في أكثـــر مـــن ٢٠ صفحة، لذا لم يتم إدراجها مرة أخرى فـــي هذا الكتاب، بل تم عرضها مـــن خلال كتاب إلكتروني متوافر للقراء بالمجـــان من خلال الموقع الإلكتروني الخاص

بـــي www.davidparmenter.com وإذا أردت الاطلاع على مثال لتلك القوالب فانظر الشكل ٧-٦.

أما ورشة العمل التي تستمر ليومين فهي تغطي العناصر التالية:

- الطريقـــة الجديدة للتفكير بشـــأن مقاييس الأداء الرئيســـية، مثلما هو موضح في الفصل السادس.
- توافُـــق عوامل نجاح المنظمة التي تم تجميعها فـــي المهمة الأولى: مما يوثق عوامل النجاح المحددة سلفاً.
- كيفيـــة القيـــام بعمل خريطة توضـــح العلاقة بين عوامل النجاح الحاســـمة وعوامل النجاح العامة ومن ثم استخلاص الأولى من الثانية.
- التعريف بعوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة من خلال رسم خريطة لتوضيح العلاقـــات بين عوامل النجـــاح الخاصة بالمنظمة، مثلما هـــو موضح لاحقاً في هذا الفصل. الاثنتا عشـــرة خطوة التي تشـــمل عملية مؤشـــرات قياس الأداء الناجحة، والتي سيتم عرضها في الفصل التاسع (هذه العملية تشمل ثماني خطوات فقط إذا كان عدد الموظفين الذين يعملون في المنظمة بدوام كامل أقل من ٢٠٠ موظف).

شكل (٧-٦) ملخص لجدول أعمال ورشة العمل التي ستستمر ليومين والتي ستناقش عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة

اليوم الأول	
٨:٣٠ صباحاً	تسجيل الحضور وتناول الإفطار.
٩:٠٠	كلمة افتتاحية للمدير التنفيذي - تحديد سياق ورشة العمل.
٩:١٠	- شرح طريقة التفكير الجديدة الخاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية. - شرح الفروق بين الأنواع الأربعة الخاصة بمقاييس الأداء. - شرح خصائص مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة - سرد لحالتين. - شرح قاعدة ١٠/٨٠/١٠ الخاصة بمقاييس الأداء. - توضيح أهمية معرفة عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة. - دراسة حالة لعوامل النجاح.
١٠:٠٠	تقديم عرض لعوامل النجاح.

تابع - شكل (٧-٦).

اليوم الأول	
١٠:٢٠	بدء ورشة العمل الأولى، إعادة عرض عوامل النجاح الخاصة بالمنظمة، وطرح الأعمال كافة التي تمت من قبل بهذا الخصوص على الحاضرين، (على سبيل المثال مراجعة الخطط الإستراتيجية الخاصة بالأعوام القليلة السابقة).
١٠:٤٠	استراحة.
ملحوظة: يتم عرض القوالب الخاصة بورشة العمل خلال اليومين بنفس التفاصيل.	

- كيفية استخلاص مقاييس الأداء من عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة باستخدام أسلوب العصف الذهني.
- كيفية رفع تقرير بمقاييس الأداء إلى الموظفين والإدارة وكذا عرضه على أعضاء مجلس الإدارة
- على أن يتم الانتهاء لاحقاً من تصميم صيغة لتقرير يبدأ إعداده خلال ورشة العمل.
- البدء في عملية تنظيمية خاصة بالعصف الذهني وتكوين فريق خاص بمقاييس الأداء اعتماداً على عوامل النجاح الحاسمة.
- تقوم كل فرقة من فرق العمل بعرض تقديمي للخطوات التالية التي ستقوم بها لاستكمال بطاقة الأداء، والإجراءات الجديدة التي ترغب في تطبيقها، وكذا الإجراءات الحالية التي يرغبون في التخلي عنها.

إيجاد عوامل النجاح الحاسمة من خلال عملية تفصيلية لدراسة العلاقات:

لكي تحظى بعوامل النجاح الحاسمة الخاصة بمنظمتك والتي يبلغ عددها من خمسة إلى ثمانية عوامل، فإن هناك أسلوباً جيداً يتمثل في أن تقوم بتسجيل جميع عوامل النجاح في جدول مُرقم من صفحة كبيرة الحجم، ويتم تشكيل فرق عمل يبلغ عدد كل منها من خمسة إلى سبعة أشخاص، ويُطلب منهم عمل خريطة تفصيلية للعلاقات ثم يتم رسم سهم يشير إلى الاتجاه الذي يأتي منه النفوذ أو التأثير.

ويقوم بتنفيذ عملية رسـم خريطة العلاقات تلك جميع أعضاء فريق العمل، بحيث يبـدأ الفريق بعامل واحد من عوامل النجاح ثم باقـي العناصر كل على حدة، ومن ثم يتساءل: «هل يؤثر ذلك على عامل النجاح هذا؟»، وفي بعض الحالات تكون العلاقات مبنيـة على اتصال ذي اتجاهين، في تلك الحالة نقوم برسـم سـهمين وليس سـهماً واحداً.

وفي معظم المنظمات سوف يكون عليك أن تدرس أكثر من أربعين عاملاً من عوامل النجاح، وفي تلك الحالة يُرسـم كل سـهم بحيث يكون خارجـاً من الخانة حاملاً رقم الخانة التي يتجه إليها، ثم يتم رسـم سـهم آخر متجه لنفـس الخانة التي خرج منها السـهم السـابق وعليه رقم الخانة التي أتى منها السـهم (انظر الشكل ٧-٧). يبدأ هذا النموذج ببطء ثم تتسـارع وتيرته بعد ذلك في حين يقوم أعضاء المجموعة بتذكُّر الخانات التي تضم عوامل النجاح.

وكما ذكرنا آنفاً فإن تلك العملية تتسم بالشخصية، وهي ضرورية من أجل الاستفادة القصـوى من معرفة الحاضرين بالمنظمة، ومن أجل ذلك فإنني دائماً ما أقوم بإعطاء التعليمات التالية:

- إذا قام عضو واحد من أعضاء الفريق باكتشـاف صلة ما، يجب على باقي الأعضاء أن يقوموا برسـم سهم يجسـد تلك الصلة من غير نقاش؛ لأن ذلك يسهم في زيادة سرعة العملية.
- وعلى الرغم من أن حجم تلك العلاقات سيشهد اختلافاً واضحاً، فإن على المجموعات أن تتظاهر بأنها متساوية في ذلك الوقت.
- يجـب على كل فريق من فـرق العمل أن يقوم بالتركيز على خانة واحدة تمثل عاملاً واحـداً من عوامل النجاح في كل مرة، وفي الوقت نفسـه، يتعين على الفريق النظر خارج الخانة للبحث عن عوامل النجاح الأخرى وأن يقوم بعمل رسـم يبين العلاقات التي يكتشفونها.
- وعقـب القيام بتعيين اثنتين من الخانات، وبعدما يكون هناك فهمٌ مشـتركٌ لعملية التدريب، يجب تقسـيم كل فريق إلى مجموعات أصغر تتكون كل منها من شخصين أو ثلاثة، وتقوم كل مجموعة بالتركيز على عدد محدد من عوامل النجاح.

هناك منهج بديل يسـاعد على رسم خرائط العلاقات، وقد عرفت بهذا المنهج من خلال أحد المهرة من الحضور في ورشة عمل داخلية كنت أتولى إدارتها، والتي تضمنت

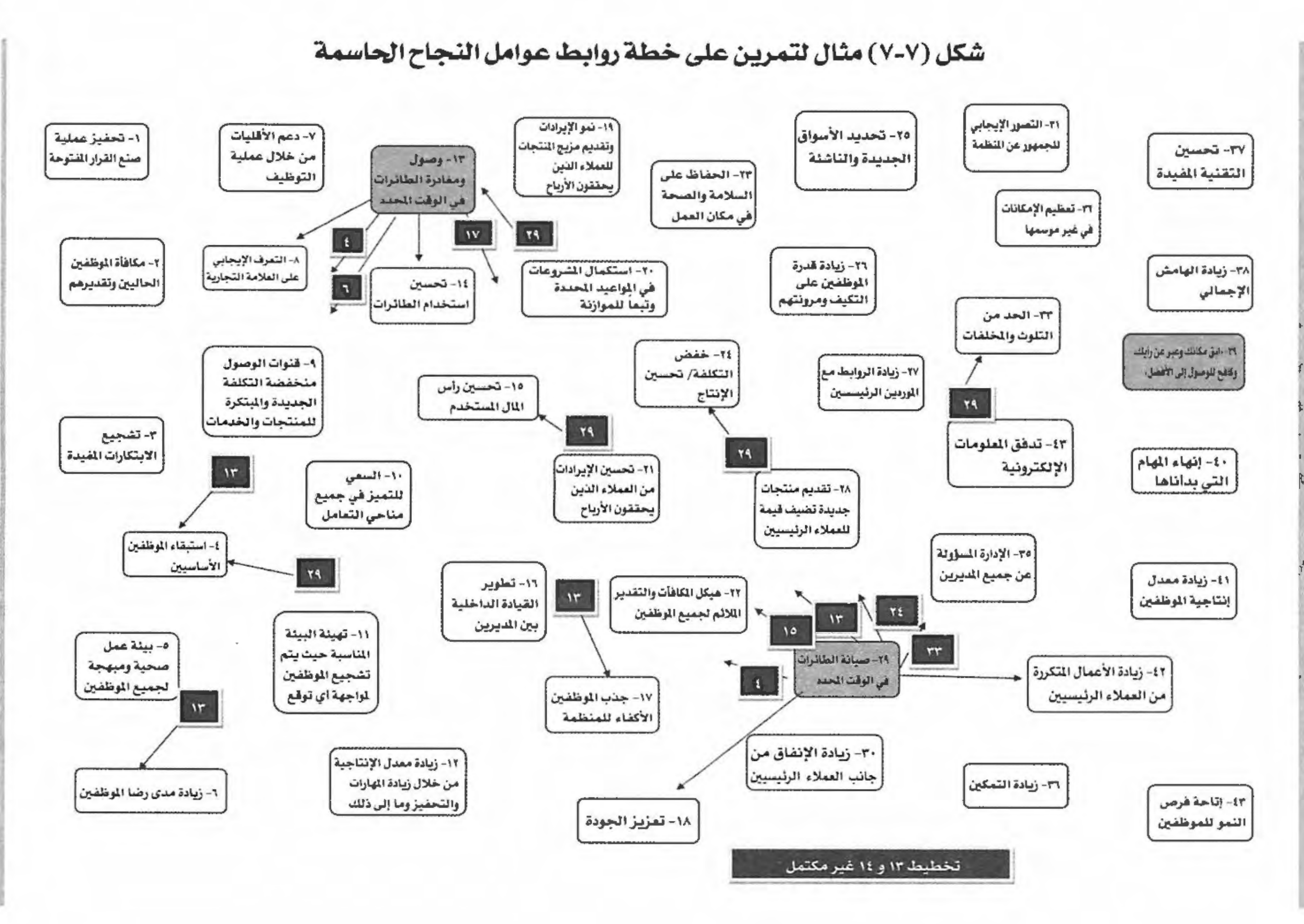
رســـماً لخريطة العلاقات على شـــكل جدول (انظر الشكل ٧-٨)، وقد لقي هذا المنهج قبولاً لدى البعض، كما أنه يتميز بسهولة مراجعة التوثيق الخاص بتلك العملية.

كيفية قيام المجموعات بمعالجة الاختلاف في رسم خريطة العلاقات:

تكمن براعة هذا التدريب في أن قيام إحدى فرق العمل بإخراج عشـــرة أســـهم من عامل نجاح واحد، أو قيام فريق آخر باســـتخراج ســـتة عشـــر سهماً من عامل النجاح نفسه لا يشكل فارقاً. وهنا سيكون لكل فريق نسبة مختلفة داخل الجدول حينما تشرع في تخطيط تلك الأســـهم، ومن الممكن أن تجد مجموعة ٢٠ علاقة بين تلك الأســـهم قياساً على «توقيت مغادرة ووصول الطائرات»، في حين أنه من الممكن لفرق أخرى أن تجد ١٠ أو١٢ أو١٥ علاقة.

بعد ذلك طلبت من كل فريق إعطائي قائمة بأهم خمسة عوامل من عوامل النجاح حيث يمكن أن يســـتخرج منها أكبر عدد من الأســـهم، وربما يتوصل كل فريق إلى أهم خمســـة عوامل من عوامل النجاح بحيث تتماثل نسبة تلك العوامل داخل كل مجموعة. وربما تكون لبعض من عوامل النجاح الخمسة تلك العلامة ذاتها، وفي هذه الحالة أضع عوامل النجاح ذات العلامة المشـــتركة في خانة الثاني مكـــرر أو الثالث المكرر. وعلى هذا ربما تصبح العلامات التي توصل إليها فريق ما بخصوص عوامل النجاح الخمسة الأكثـــر أهمية (الأولى والثانيـــة = الثالثة = الثالثة مكرر والرابعة)، في حين ربما تكون علامات فريق آخر (الأولى = الأولى مكرر = الثانية = الثانية مكرر والثالثة). بعد ذلك أضع قائمة بالتصنيفات التي توصلوا إليها داخل جدول تلخيصي؛ انظر الشـــكل ٧-٩ لكي ترى أهم عوامل النجاح التي تم اختيارها داخل الجدول.

شكل (٧-٧) مثال لتمرين على خطة روابط عوامل النجاح الحاسمة



شكل (٧-٨) جدول مصفوفة علاقات عوامل النجاح

#	عوامل النجاح	العدد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	إلخ	إلخ
١	التصور الإيجابي للجمهور عن xxx	٥		X									X					X		X	X				
٢	يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل بتهافت الجميع إلى العمل معه	١	X																						
٣	الحد من التلوث والمخلفات	٣	X																						
٤	تشجيع المساعدة التطوعية من الموظفين للمجتمع المحلي	٢	X																						
٥	دعم الأعمال المحلية (٪ من المشتريات تحتوي على مكونات محلية)	٣	X												X	X									
٦	التسليم بالكامل في الوقت المحدد، في أي وقت للعملاء الرئيسيين	٥	X												X			X		X			X		
٧	التواصل لأفضل الطرق للقيام بالأعمال اليومية	٤									X					X	X				X				
٨	الحافظ على السلامة والصحة في مكان العمل	٣	X	X													X								
٩	تعزيز الكفاءة التشغيلية / كفاءة التواصل، مثل: خفض التكلفة لكل معاملة	٢								X		X													
١٠	زيارة الروابط مع الموردين الرئيسيين	٩	X										X			X	X	X		X	X		X	X	
١١	XXXX	٣	X	X																X					
١٢	XXXX	٨																					X		
١٣	XXXX	٣																						X	
١٤	XXXX	١																							
١٥	XXXX	٠																							
١٦	XXXX	٠																							
إلخ	XXXX	٣	X															X		X					
إلخ	XXXX	٢	X																			X			
	العدد (عدد العلاقات بين عوامل النجاح)		١٠	٣	٠	٠	١	١	١	٣	٢	٢	٢	٠	٣	٦	٥	٤	٠	٥	٣	١	٣	٢	٠

شكل (٧-٩) تلخيص عوامل النجاح لأفضل خمس فرق من عملية الخرائط التفصيلية

	فريق ١	فريق ٢	فريق ٣	فريق ٤	فريق ٥	فريق ٦	عدد مرات الاختيار
يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع إلى العمل معه.	٥=		٤=			١=	٣
دعم الأقليات من خلال عملية التوظيف.							
التسليم بالكامل في الوقت المحدد، في أي وقت للعملاء الرئيسيين.	١	٣=	١	١	١	٢=	٦
التوصل إلى أفضل الطرق للقيام بالأعمال اليومية.	٥=						١
تحسين التقنية المفيدة.			٢		٤		٢
استكمال المشروعات في المواعد المحددة وتبعاً للموازنة.							
تشجيع الابتكارات المفيدة.		١		٤			٢
تعزيز الجودة.		٣=					١
معلومات دقيقة تستند إلى القرارات في الوقت المناسب.							
إنهاء المهام التي بدأناها.	٤	٢	٤=	٢	٣	٢=	٦
خفض تكلفة سلسلة التوريد.		٣=	٥=		٢	١=	٤
«ابق مكانَك، وعبر عن رأيك، وكافح للتعاون مع الموظفين»	٢		٣	٣	٥	٣	٥
زيادة مدى رضا الموظفين.	٣						١
هيكل المكافآت والتقدير الملائم لجميع الموظفين.				٥			١
زيادة التقدير في جميع أقسام المنظمة.							
بيئة عمل صحية ومبهجة لجميع الموظفين.							

المصدر:

David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed.

ولقد حاولت تجنب وضع تصور مطلق لنتيجة تلك العملية، وذلك لأننا نحاول إضفاء اليقين على عملية تتسم بالموضوعية، ولقد كان اعتقادي أن عوامل النجاح التي قدرها معظم أو جميع فرق العمل على أنها من أهم خمسة عوامل هي على الأرجح عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة.

كيفية استخلاص عوامل النجاح الحاسمة التي تتسم بالتناغم:

خلال هذا التدريب، سوف تلاحظ أن بعض الحاضرين لديهم موهبة خاصة بعملية وضع الخرائط التفصيلية، قم باختيار من أربعة إلى ستة من الحاضرين واطلب منهم اجتياز اختبار خاص، عبارة عن إعادة توصيل ١٢ عاملاً من عوامل النجاح بعضها ببعض، تلك العوامل التي تم تحديدها على أنها من المحتمل أن تكون من عوامل النجاح الحاسمة.

وكما سبق فإنه يتم تنفيذ عملية التخطيط التفصيلي عبر البدء بعامل واحد من عوامل النجاح ومن ثم النظر فيما إذا كان هذا العامل قد تأثر بباقي عوامل النجاح أم لا.

ويكمن الهدف من هذا التدريب في اختبار مدى صحة القائمة التلخيصية ومن ثم ضغط هذه القائمة المكونة من خمسة إلى ثمانية عوامل مجدداً عبر اختيار أهم العوامل التي تربطها علاقات مشتركة، ومجدداً فإننا لن نستخدم الأسهم التي تخرج من كل خانة لعمل حصر دقيق لتحديد العوامل الأهم، وذلك لأن تلك العوامل لا يتساوى بعضها مع بعض. فنحن ببساطة نفترض، على سبيل المثال، أن خانة عامل النجاح داخل الجداول التي يخرج منها عشرون سهماً تدل على أن ذلك العامل أهم من العوامل التي يخرج منها ثمانية أسهم فقط.

اختبار عوامل النجاح الحاسمة:

عندما يتم التأكد من المجموعة الأولى لعوامل النجاح الحاسمة يأتي دور الفريق المسؤول عن مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية لكي يقوم باختبار قائمة عوامل النجاح الحاسمة والمكونة من خمسة إلى ثمانية عوامل ومقارنتها بالمنظورات الستة ببطاقة الأداء المتوازن وكذا بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة (انظر الشكلين ٧-١٠ و٧-١١).

شكل (٧-١٠) كيف تتوافق عوامل النجاح الحاسمة والبالغ عددها خمسة إلى ثمانية بما يغطي المنظورات الستة لبطاقة الأداء المتوازن؟

عامل النجاح الحاسم	المنظور					
	المنظور المالي	مدى رضا العملاء	مدى رضا الموظفين	الابتكار والتعلم	العمليات الداخلية	المجتمع والبيئة
مثل: وصول ومغادرة الطائرات في الوقت المحدد	√	√	√	√	√	ممكن
xxxxx		√			√	√
xxxxx	√					
xxxxx	√			√		
xxxxx			√		√	
xxxxx	√	√		√		√

شكل (٧-١١) اختبار الصلة بين أهم عوامل النجاح الحاسمة والبالغ عددها خمسة إلى ثمانية، والأهداف الإستراتيجية

عامل النجاح الحاسم	الأهداف الإستراتيجية					
	هدف إستراتيجي ١	هدف إستراتيجي ٢	هدف إستراتيجي ٣	هدف إستراتيجي ٤	هدف إستراتيجي ٥	هدف إستراتيجي ٦
مثل: وصول ومغادرة الطائرات في الوقت المحدد	√		√			ممكن
١- xxxxx		√			√	√
٢- xxxxx	√					
٣- xxxxx			√			
٤- xxxxx	√	√			√	
٥- xxxxx			√			√
٦- xxxxx			√			
٧- xxxxx	√		√		√	

المصدر:

David Parmenter, Key Performance Indicators: *Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

إدارة ورشة العمل:

تحتاج ورشـــة العمل إلى أن يُحاضر بها شـــخص ماهر في العروض التقديمية وأن يكون مطلعاً على محتوى كتابي الخاص بمؤشـــرات قياس الأداء.[٢] وحالياً يتم تدريب بعض الأشـــخاص ليكونوا مدربين معتمدين. (للاطلاع على تفاصيل كيفية التســـجيل يمكنكم زيارة الموقع الالكتروني: www.davidparmenter.com.

ورغم أن لكل محاضر أســـلوباً فريداً ومختلفاً في العمل، فإن هناك تقنية معتمدة دولياً في التدريس تتمثل في تعريف الحضور بما سيتم شرحه قبل بدء التدريب، وهنا يجب أن يتم توزيع التعليمات مكتوبة ثم قراءتها مرتين.

ودائماً كنت أقوم بالتأكيد على أنه ينبغي أن يكون عدد كل مجموعة موجودة بورشة العمل ما بين خمســـة إلى ســـبعة أشـــخاص وعلى أن تضم موظفين من جميع أقسام المنظمة.

ودائماً ما كنت أطلب أن يكون هناك شـــخص متطوع يقوم بقيادة المجموعة، ودائماً ما أردد على مســـامع أعضاء الفريق «إن كنت لا تريد تقديم تغذية مرتجعة للمجموعة بالكامل، فيمكنـــك التطوع للقيام بدور قائد المجموعة، ومن ثم يمكنك أن تعهد بمهمة تقديم التغذية المرتجعة إلى شخص آخر».

وإذا ما قمت بتأســـيس ورشـــة العمل بصورة صحيحة، فسوف تجد أن فرق العمل قد بدأت في الاندماج في التدريب بســـرعة، وهنـــاك علامة على النجاح تتلخص في أنه يمكنك ترك الغرفة لمدة خمس عشـــرة دقيقة لتعطي الفرصة للمشاركين في ورشة العمل للقيام بالمهام بالطريقة الخاصة بهم.

وللتأكد من أن كل فريق عمل يقوم بتوثيق مســـتوى التقدم الذي يطرأ على العمل، يجـــب أن يقوم فرد واحد من كل مجموعـــة بإحضار جهاز كمبيوتر محمول، وأن تكون النماذج الإلكترونية التي يستخدمونها مُحملة على هذا الكمبيوتر المحمول. فذلك من شـــأنه تمكين مجموعة العمل من تحديث النماذج الخاصة بعوامل النجاح، وتســـجيل المقاييس التي توصلوا إليها، وبدء إعداد تقارير بصيغ جديدة خلال ورشة العمل.

وكمـــا ذكرنا آنفاً، فإنه لكي نســـاعد المنظمـــات على التوصل إلـــى عوامل النجاح الحاســـمة الخاصة بها، فلقد قمت بتوفير كتـــاب إلكتروني مجاني متاح لجميع القراء مـــن خلال الموقع الإلكتروني الخاص بي www.davidparmenter.com، حيث يتضمن

الكتاب جميع النماذج التي قمت باســتخدامها شخصياً لتسهيل إجراءات ورشة العمل الخاصة بعوامل النجاح الحاسمة.

المهمة الثالثة - عرض عوامل النجاح الحاسمة:

يقوم فريق مؤشرات قياس الأداء بإعداد وعرض عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة في عرض تقديمي يهدف إلى تســهيل إجراء النقاشات وكذا إيجاد حالة من التوافــق مع فريق الإدارة العليا ومن ثم مع مجلــس الإدارة، راجع الملحق (ج) من أجل الاطلاع على محتوى ذلك العرض التقديمي.

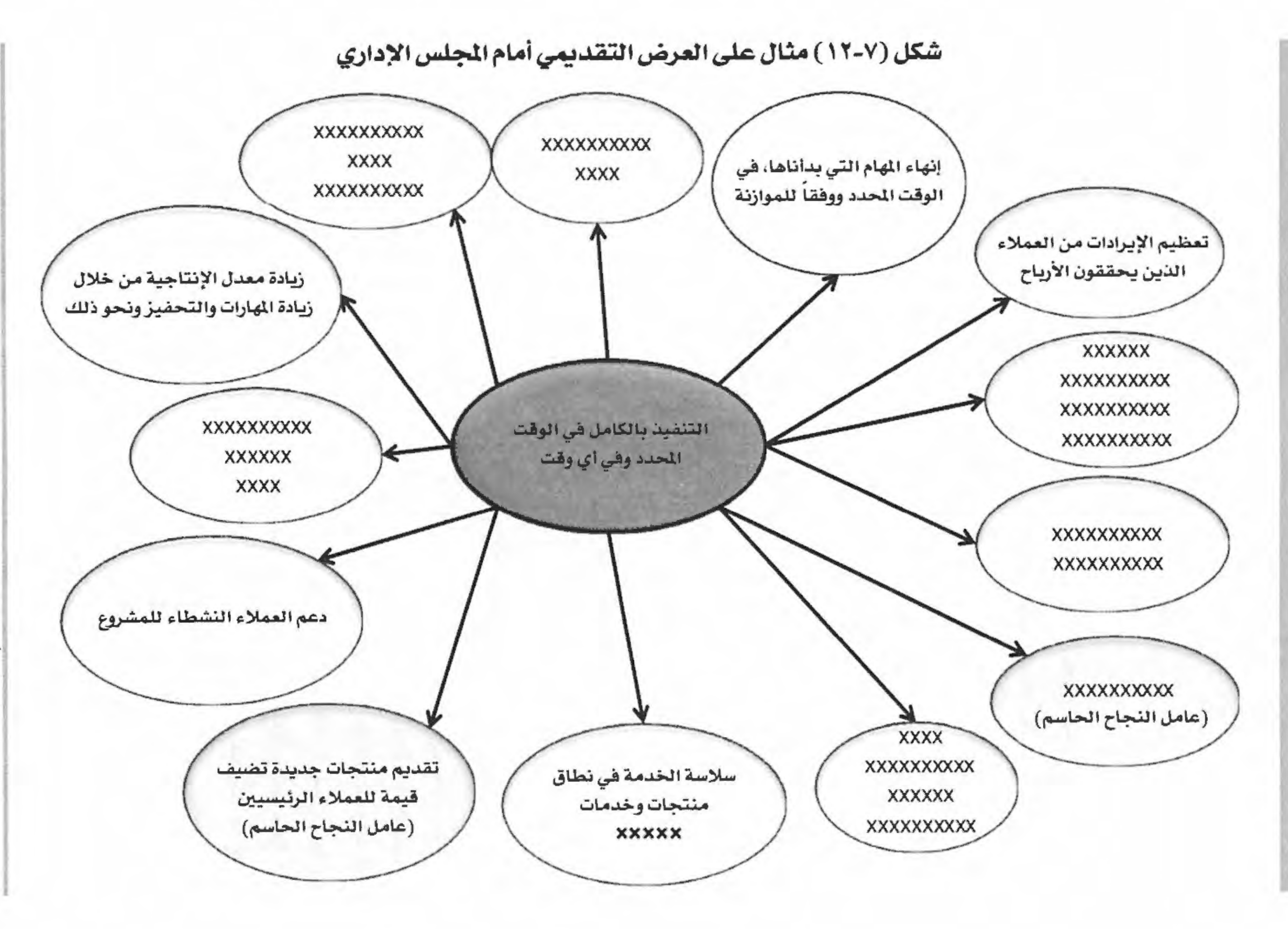
ويقوم ذلك العرض بتغطية الجوانب التالية:

- تاريخ قياس الأداء الخاص بالمنظمة
- أهم عوامل النجاح الحاسمة والبالغ عددها من خمسة إلى ثمانية عوامل وتأثير تلك العوامل على المنظمة (انظر الشكل ٧-١٢).
- الآليــة المتبعة في مناقشــة عوامل النجاح الحاســمة تلك مــع ممثلي الموظفين ومع الموظفين أنفسهم.
- الإذن الخاص بالانتقال للمرحلة التالية للوصول لمؤشــرات أداء رئيسية ناجحة: (اختيار مجموعــات العمل، والخطوات التي يجب اتخاذها والإطار الزمنى، والتكاليف ... إلخ).

المهمة الرابعة - شرح عوامل النجاح الحاسمة للموظفين:

بمجرد الاتفاق على الصيغة النهائية لعوامل النجاح الحاســمة، يتعين عليك إيصال تلك الصيغة للإدارة والموظفين كافة. وإذا لم تتم مناقشــة عوامل النجاح الحاســمة مــع من يمثل الموظفين، وإذا لم يتم إيصال تلــك العوامل إليهم، فإن فوائد معرفة تلك العوامل ســتظل محدودة، وإذا تم إخبار الموظفين بما هو مهم، فسوف يقومون بتطويع أنشــطتهم اليومية لتعظيم مساهمتهم في تلك العملية، وأذكر هنا مثالاً رائعاً جداً عن كيفية إيصال العوامل المهمة إلى الموظفين، ففي الشــكل ٧-١٣، تقوم شــركة ما بعمل رســم كاريكاتوري لتوضيح الأهداف التي تســتهدف الوصول إليهــا هذا العام، ويقوم الموظفــون بتعليق هذه الرســومات على الحائط داخل المكاتــب الخاصة بهم، وقد تم طبع تلك المطويات على أوراق بالبنط الأمريكي (A3) بالألوان، وأنا أعتقد أن تلك هي الطريقة المُثلى لعرض عوامل النجاح الحاسمة على الموظفين.

شكل (٧-١٢) مثال على العرض التقديمي أمام المجلس الإداري



شكل (٧-١٣) مثال على ربط عوامل النجاح الحاسمة بالموظفين



المصدر: خطة سلطة كفاءة استخدام الطاقة والحفاظ عليها لسنة ٢٠٠٩/٢٠١٠.

رسم الخرائط الإستراتيجية:

إن القـــارئ الملِم بطريقة كابلان Kaplan ونورتون Norton ســـوف يلاحظ أنني لم أدعم المفهوم الخاص برسم الخرائط الإستراتيجية، وقد أشرت في الفصل الثاني إلى أنني لم أقتنع بالتصور الذي يقول بأن رسم الخرائط الإستراتيجية هي مطلب أساسي للتحقق من سلامة مقاييس الأداء، وفي الفصل الثاني قمت بشرح التالي:

إذا ما كانت الخرائط الإســـتراتيجية تساعد الإدارة على فهم إستراتيجيتها، فإنها وباعتبارهـــا وثيقة عمـــل يلزم أن تكون مفيـــدة. وعلى الرغم من ذلـــك، فإنني مهتم بالاســـتخدام «المبسط» لعلاقات الســـبب والنتيجة، والتي تعد مكوناً أساسياً في وضع الخرائط الإستراتيجية. وقد أدت تلك الخرائط إلى اختفاء العديد من مبادرات قياس الأداء. وتأتي المبادرات الإســـتراتيجية ومقاييس الأداء المتوالية نتيجة لتلك العلاقات شديدة البساطة. ومن ناحية أخرى فإنه إذا ما تم تناول الخرائط الإستراتيجية على نحو خاطئ فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث كارثة.

وإذا رأيت أنك تريد اســـتخدام رسم الخرائط الإســـتراتيجية فعليك بقراءة وفهم المقال النقدي الخاص بي والموجود بالفصل الثاني.

ملاحظات:

1- Key Performance Indicators Manual: A Practical Guide for the Best Practice evelopment, Implementation and Use of KPIs» (Aus-Industries 996). Now out of print.

2- For examples of a draft letter invitation, agenda, workshop exercises see David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).

3- For more information on running a workshop, see David Parmenter, Key Performance Indicators, Chapter 7, Critical Success Factors Kit and Chapter 4, KPI Team Resource Kit. All the templates from these two chapters can be acquired electronically from www.davidparmenter.com.

الفصل الثامن
الركائز الأساسية لتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية

تُناط عملية تطوير واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في مكان العمل بوجود سبع ركائز أساسية أو عدم وجودها (انظر الشكل ٨-١)، وقد استخلصت أربعاً من تلك الركائز من خلال عملي الأصلي[1]، وإليكم الركائز السبع متمثلة فيما يلي:

١- إقامة شراكة بين الموظفين والاتحادات والأطراف الأخرى.

٢- تفويض السلطة لموظفي الخطوط الأمامية.

٣- قياس وإعداد التقارير عن الأمور المهمة فقط.

٤- استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية من عوامل النجاح الحاسمة.

٥- التخلي عن العملية التي لا تفي بالغرض.

٦- فهم واستيعاب السلوك البشري.

٧- استيعاب مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة على مستوى المنظمة.

الركيزة الأولى - «الشراكة مع الموظفين والاتحادات والأطراف الأخرى»:

يتطلب نجاح تحسين الأداء إرساء شراكة فاعلة بين الإدارة وممثلي الموظفين المحليين والاتحادات الممثلة لموظفي المنظمة والموظفين والعملاء الرئيسيين والموردين الرئيسيين. وتشمل انعكاسات ركائز الشراكة:

- اعتراف أصحاب المصالح أن التغيير التنظيمي والثقافي الكبير يتطلب الفهم المتبادل وقبول الحاجة للتغيير وكيفية تطبيقه.

شكل (٨-١) سبع ركائز لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية

أفضل ١٠ مؤشرات أداء رئيسية

١٠ مؤشرات نتائج رئيسية

٨٠ مؤشر أداء ومؤشر نتائج

بناء شراكة بين الموظفين والاتحادات والغير

تفويض الموظفين بالخطوط الأمامية

قياس الأمور المهمة فقط وإعداد التقارير بشأنها

استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية من عوامل النجاح الحاسمة

التخلي عن العمليات غير المجدية

فهم السلوك البشري

الفهم الواسع لمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة داخل المنظمة

- الالتـــزام بتطوير عمليات التشـــاور الفعالة مع الاتحـــادات وممثلي الموظفين وكذلك الموظفين أنفسهم والمحافظة على ذلك.
- التطوير المشترك لإستراتيجية تطبيق أفضل ممارسات ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- توسيع مفهوم الشراكة لتشمل العملاء والموردين الرئيسيين للمؤسسة.

وإذا كنت ترغب في تحســـين مســـتوى رضا كبار العملاء فهل من المجدي الجلوس معهم وتوجيه هذه الأســـئلة لهم: «ما الذي يجب أن نقيســـه لكي نقدم منتجاً وخدمة أفضـــل لكـــم؟» وإذا كنت تريـــد أن يتحســـن أداء الموردين الرئيســـيين لديك، فهل من الضـــروري زيارتهم ومناقشـــة توقعاتك في التعامل معهم؟ ما المهم بالنســـبة لك؟ ما الذي تريد قياسه؟

مثال - تعامل خطوط الطيران مع الموردين:

عندمـــا كان أعضاء الفريق يناقشـــون كيفية تحســـين مســـتوى أداء الطائرات المتأخرة عن موعد وصولها والتي على وشـــك الهبوط، فســـرعان ما أدركوا مدى أهمية مورديهم الرئيســـيين، فبدلاً من اســـتدعاء عمال النظافـــة ومزودي الوقود مرات عديـــدة كل يوم، قائلين «من فضلكم أعطوا هـــذه الطائرات أولوية»، قاموا ببســـاطة بمنح مورديهم الرئيســـيين صلاحيـــة الوصول إلى شاشـــات الطائرات المتأخـــرة. وقالوا: «كلما كانت الطائرة متأخرة، كانت مدة تأخرها ســـاعة، فقد فوضنا لكم الصلاحية بتســـريع العملية». عند ذلك تضاعف عدد عمال النظافة ومـــن ثم تمكنوا من إنهاء عملية النظافة خـــلال نصف المدة المعتادة للتنظيف، أما مزودو الوقود فكانوا في انتظار وصول الطائرة وبدؤوا بسرعة في تزويدها بالوقود بمجرد أن تمكِّنهم من ذلك.

الركيزة الثانية - «تفويض السلطة لموظفي الخطوط الأمامية»:

يتطلب التحســـين الناجح للأداء تمكين موظفي المؤســـســـة، لاسيما هؤلاء القائمون بمهـــام الخطوط الأمامية. ولفهم معنى تفويض الســـلطة فهماً جيـــداً أوصي بقراءة أعمـــال دراكر Druckr، وكولينز Collins، وويلـــش Welch، وهاميل Hamel، وأخيراً ووترمان Waterman بشأن المسؤولين عن تغيير النموذج. وقد تم مناقشة هذه الأعمال في الفصل الثالث.

وتشتمل ركيزة تفويض السلطة لموظفي الخطوط الأمامية على التالي:

- تفعيل عملية التواصل من المستويات الأعلى للمستويات الدنيا والعكس بما في ذلك الترحيب بالموظفين والتأكيد على قدرتهم على التحدي ونقل الملاحظات التي قد تحمل أخباراً سيئة. (ملحوظة: لم يعد يتعرض ناقل الأخبار السيئة إلى التعنيف بل إنه يتم مكافأته الآن على ذلك)
- تمكين الموظفين من اتخاذ إجراءات فورية لتصحيح الأوضاع التي تؤثر سلباً على مؤشرات الأداء الرئيسية (على سبيل المثال: القدرة على إعطاء الصلاحية لمضاعفة عدد عمال النظافة للإسراع في عملية تنظيف الطائرة المتأخرة بعد هبوطها).
- إسناد المسؤولية إلى الفرق لوضع وتحديد مقاييس الأداء الخاصة بهم ولصناعة المزيد من القرارات.
- توفير التدريب على التفويض، وصناعة القرار، مؤشرات الأداء الرئيسية، وعوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمؤسسة.
- دعم أساليب تحسين العمليات (مثال: إدارة الجودة الشاملة، ونظرية الحيود السداسي Six Sigma)
- زيادة الدعم للموظفين الأميين والضعاف في المهارات الحسابية وغيرها من صعوبات التعلم ذات الصلة.

مثال - التمكين بإحدى الشركات المصنعة للسيارات:

لقد أدركت الشركات الرائدة في صناعة السيارات منذ فترة طويلة أهمية التمكين فعندما يرى الموظفون في خط الإنتاج عيباً في الجودة يضعون علامة على ذلك، وإذا كان لديهم وقت فسوف يبدؤون في إصلاحه. ويتولى الشخص التالي في خط الإنتاج بعمل بقعة على العلامة وبعد الانتهاء من مهام معينة، يقوم بتصحيح الخلل. وعندما يدرك المشغل التالي أن العيب لا يمكن إصلاحه قبل تركيب الأجزاء الأخرى، فإنه ببساطة يوقف الإنتاج.

وتبدأ الإدارة فيما بعد في تصليح الخطأ وإعادة تشغيل خط الإنتاج. ومن ثم يقومون بإجراء التحقيقات فيما إذا كان قرار إيقاف خط الإنتاج صحيحاً أم لا، وفي حال كان القرار غير صحيح، فإنهم يعتبرون ذلك نتيجة خلل في التدريب وليس عيباً في الأفراد المسؤولين ومن ثم يبدؤون مناقشة الأمر مع الموظفين المعنيين.

إن قـدرة الموظفين علـى اتخاذ قرار بإيقاف خط الإنتاج دون طلب استشـارة يعني الوصول إلى مسـتوى عالٍ من التمكين، فإن أهم ما يعنيه هذا الأسلوب ليس الشـعور بميزة التمكين فحسبُ بل الشـعور بالثقة في النفس لاتخاذ قرار بإيقاف خط الإنتاج.

الركيزة الثالثة - «قياس وإعداد التقارير عن الأمور المهمة فقط»:

مـن المهم جداً أن تقوم الإدارة بإعداد إطار متكامل بحيث يتم قياس الأداء وإعداد التقاريـر بطريقة تؤدي إلى اتخاذ إجـراء. وينبغي للمنظمات إعـداد التقارير حول الأحداث على نحو يومي/ أو أسـبوعي/ أو شهري، وذلك بحسب أهميتها، كما ينبغي أن تُغطي هذه التقارير عوامل النجاح الحاسـمة. ولفريق الموارد البشرية دورٌ مهمٌ في ضمان نظر القوى العاملة إلى مقياس الأداء على نحو إيجابي (كأن يُسهِم قياس الأداء في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم على المدى البعيد بدلاً من الآراء القديمة حول قياس الأداء التي تظهر جيداً في فيلم «أنا بخير يا جاك» «I'm All Right Jack» لبيتر سيلرز Peter Sellers الذي لا بد أن يشاهده جميع أعضاء فريق عمل مؤشرات الأداء الرئيسية.

وتشتمل ركيزة «قياس وإعداد التقارير للأمور المهمة» على النقاط التالية:

- ينبغي ربط كل تقرير بعامل نجاح عام أو عامل نجاح حاسم. ولا يجوز إعداد تقرير لمجرد أننا اعتدنا على إعداده بشـكل روتيني الشـهر الماضي أو الشهر قبل الماضي. يجب أن يتم تبني وصفة التخلي لبيتر دراكر.
- ينبغي قياس ما نحتاج إليه فقط، فلا نقوم بأي عملية قياس إلا بناءً على سبب معين يرتبط بعامل نجاح عام أو عامل نجاح حاسم.
- ينبغي اتخاذ الإجراءات بشأن ما تم إعداد التقرير حوله. كأن يُجري المدير التنفيذي المكالمـة التالية: بات: لمـاذا تأخرت الطائرة طراز BA235 سـاعتين ونصفاً عند المغادرة؟
- يجب أن يكون هناك تجديد واضح في عملية إعداد التقارير بحيث تكون أكثر إيجازاً وفي الوقت المناسب وفعالة ومركزة على عملية صنع القرار.

- يجب إعداد التقارير وفقاً لأعمال ستيفن فيو الخبير العالمي في التصوير المرئي للبيانات.
- يتم تعديل مقاييس أداء المنظمة بحيث تواكب مقاييس الأداء التي تم تطويرها على مستوى الفريق.

هناك ممارسة جيدة يمكن تطبيقها داخل المنظمة، وتفيد هذه الممارسة بأن يقوم المدير التنفيذي بكتابة مذكرة يطلب فيها من الإدارة وجميع الموظفين تقديم نسخة من كل تقرير تم العمل عليه خلال أحد الشهور، ثم يتم تعيين شخص ما لجمع هذه التقارير وللتأكد من أن جميع الموظفين والإدارات قد قاموا بتسليم تقاريرهم، وكذا عليه استبعاد النسخ المكررة منها. وفي بعض المنظمات، نرى هذه الأوراق تشكل كومة تقارير يتجاوز ارتفاعها أربعة أقدام، ولذا عليك وضع هذه الكومة في حاوية شفافة وإحضار حاوية أخرى في ربع حجمها ثم أعلن أن هذه التقارير إجمالي ناتج عملية إعداد التقارير المسموح بها.

مثال - إعداد التقارير غير المهمة في الإدارة الحكومية:

ذات مرة وأنا في إحدى الإدارات الحكومية رأيت كومة من التقارير على مكتب المدير المالي، وعندما سألته عنها أخبرني بأنها تقارير مسؤولي الموازنة الخاصة بنهاية الشهر. فسألته: «ولماذا تستخدمونها؟» ساد الصمت قليلاً، ثم قطع الصمتَ بإجابة خفيضة الصوت: أنا لا أستخدمها.. أنا فقط أستدعي مسؤول الموازنة ذي الصلة إذا كنت بحاجة إلى توضيح أي فوارق كبيرة.

وبذلك يضيع من مسؤولي الموازنة مئات الساعات كل شهر في حين يمكن قضاء هذه الساعات والاستمتاع بها في المنزل.

الركيزة الرابعة - «استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية من عوامل النجاح الحاسمة»:

ينبغي جدياً أن تكون عوامل النجاح الحاسمة مصدراً لجميع مقاييس الأداء المهمة، والتي تعرف بمقاييس الأداء الرئيسية، حيث إن عوامل النجاح الحاسمة، وما تحتويه من مقاييس الأداء الرئيسية هي التي تربط الأنشطة اليومية بإستراتيجيات المنظمة.

كما أن عوامل النجاح الحاسمة فعالة وذات تأثير دائم على الشركة، ولذلك فإنه من المهم قياس مدى توافق الأنشطة اليومية للموظفين في المنظمة مع عوامل النجاح الحاسمة تلك.

وكما ذكرنا في الفصل الثاني، فإننى أرى أن الهدف الأساسي من مقاييس الأداء هو ضمان أن الموظفين يركزون أثناء ساعات عملهم بشكل أساسي على عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة. ومع هذا يشير المنهج التقليدي لبطاقة قياس الأداء المتوازن إلى أن الغرض من مقاييس الأداء يتمثل في أنها تساعد على مراقبة تنفيذ المبادرات الإستراتيجية.

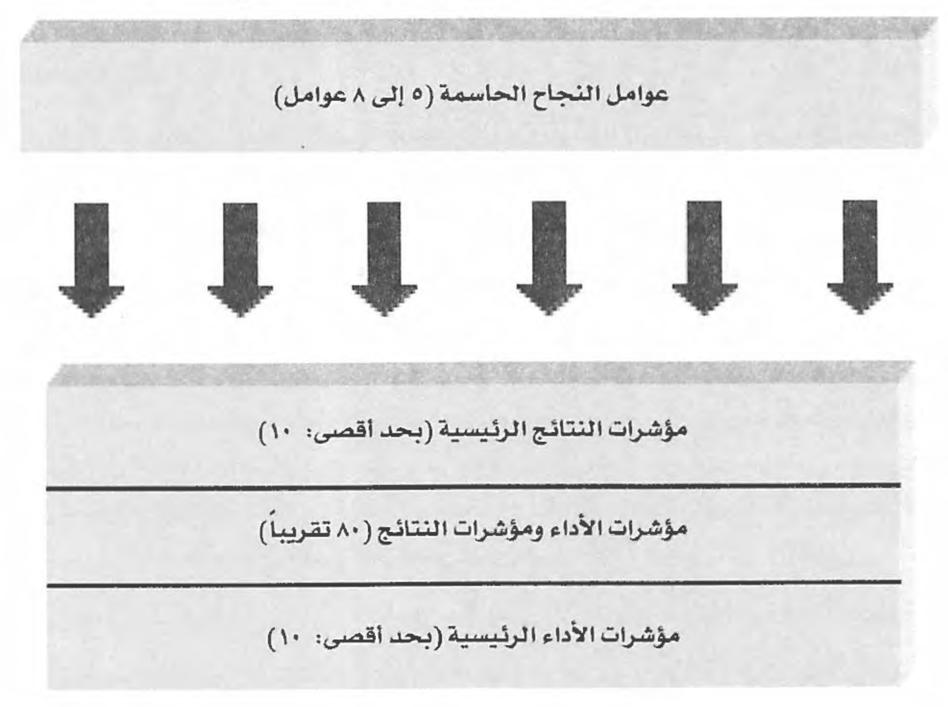
وينبغي أن تأتي مقاييس الأداء عبر أسلوب العصف الذهني للتفكير في كيفية قياس الأداء في سياق عوامل النجاح الحاسمة وكذا ينبغي أن تتم مراجعة كل مقياس بعناية قبل استخدامه للتعرف على أي جوانب مظلمة أو أي خطأ محتمل به. وعليه، فإن هناك فرقاً شاسعاً بين كيفية استخراج المقاييس من «منهجية مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة» وبين النهج التقليدي المعروف ببطاقة قياس الأداء المتوازن.

ويشير الشكل ٨-٢ إلى العلاقة بين مقاييس الأداء ومؤشرات النجاح الرئيسية.

وتتضمن النتائج المترتبة على ركيزة «استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية من عوامل النجاح الحاسمة» ما يلي:

- ضرورة تحديد عوامل النجاح الحاسمة في العملية قبل البدء في وضع مؤشرات الأداء الرئيسية، وقد تناولنا هذه النقطة في الفصل السابع.
- لا يعتبر أي مقياس ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية ولا يعد مهماً بالنسبة للمنظمة ما لم يرتبط بأحد عوامل النجاح الحاسمة، وعليه فإنه ينبغي استعراضه لاحتمالية التخلي عنه.

شكل (٨-٢) العلاقة بين مقاييس الأداء وعوامل النجاح الحاسمة



- لابد من ربط مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأداء ومؤشرات النتائج ومؤشرات النتائج الرئيسية التي تستخدمها المنظمة بعامل من عوامل النجاح الحاسمة أو بأي عامل نجاح عام. ويجب أن تقوم قاعدة بيانات المقاييس التي تستخدمها المنظمة بتسجيل هذا الارتباط.
- لابد من توثيق الإستراتيجيات الحالية وعوامل النجاح الحاسمة ومستوى التقدم فيهم وإعداد تقارير بذلك وإرسالها إلى الإدارة والموظفين.

الركيزة الخامسة - «التخلي عن العمليات التي لا تفي بالغرض»:

نستعرض الآن الركيزة الخامسة المضافة للركائز الأربع الوارد ذكرها آنفاً[٢]، حيث تأتي أهمية هذه الركيزة انطلاقاً من كونها مستفادة من قراءتي العميقة لأعمال بيتر دراكر Peter Drucker. فأنا أوقن بأنني سأكون قادراً على تحسين فهمي واستيعابي لإدارة الأداء إذا ما قمت بالتعمق في دراسة أعماله.

ومــن بين جميع وجهات النظر الرائعــة لدراكر، تأتي نظرية «التخلي» خاصته على رأســها جميعاً إذ إنهــا تعد أفضل نظرياتــه على الإطلاق، إذ يــرى دراكر أن مفهوم «التخلي» مصدرٌ حيويٌّ للغاية وأصل الإبداع داخل المنظمات وهو إحدى العلامات التي تشــير إلى أن الإدارة على دراية تامة بأن بعض المبــادرات المطروحة لن تفي بالغرض المطلوب كما هو مخطط لها ومن الأفضل تقبل تلك الحقيقة عاجلاً لا آجلاً. لذا فمن الضروري جداً أن تتفرغ المنظمة وأن تقضي الوقت الكافي لإعطاء مشــروع مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن الوقت والالتزام المطلوبين.

وتشــتمل ركيزة «التخلي عــن العمليات التي لا تفي بالغــرض» داخل المنظمة على النقاط التالية:

- تحديد يوم للتخلي عن العمليات التي لا تفي بالغرض شهرياً وخلال هذا اليوم يقوم فريق العمل بتقديم تقرير للمنظمة بشأن ما تم الاتفاق على التخلي عنه.
- قياس معدل التخلي عن العمليات نظراً لأهميته بالنسبة للمدير التنفيذي.
- فــي بعض الأحوال يكــون من الأفضل التخلي عن كافــة مقاييس الأداء في منظمة ما وإعادة الممارســة بناءً على مقاييس الأداء على أســاس عوامل النجاح الحاسمة. وبالطبع ســيمكن استعادة بعض المقاييس غير أنه سيتم الإبقاء على العديد منها في قائمة ما تم التخلص منه.
- التخلي عن التقارير التي أُعدت فقط من باب أنها أصبحت شيئاً معتاداً منذ الشهر الماضي والشــهر قبل الماضي والتي لا تحظــى باهتمام أو قراءة من أحد. فلابد أن تحتــوي الصفحة الأولى فــي كل تقرير على مربع صغير يوضح مدى علاقة التقرير بعوامل النجاح الحاسمة داخل المنظمة وإستراتيجيتها.
- التخلــي عــن الاجتماعات التــي أصبحت مجرد طقوس، فلا تقام لســبب إلا لأنها عُقدت الأســبوع الماضي والشهر الماضي والتي لم يُتخذ أي إجراء بشأنها حتى الآن، أو لكونها مدرجة طوال الوقت على قائمة «ما يجب فعله»، فلابد أن يأتي كل اجتماع بإفادة توضح سبب انعقاده وسجل بالإجراء الذي تم اتخاذه والتكاليف التي تتحملها المنظمة في الساعة.
- التخلي عن بطاقة الأداء المتوازن الحالية إذا كانت لا تفي بالغرض ثم يبدأ فريق عمل مؤشــرات الأداء الرئيســية بإعادة صياغة التطبيق إذا كان مضموناً غير أنه يتعين التخلص من بطاقة الأداء المتوازن.

- مراجعة جدول المشاريع القائمة التي لم تعد مناسبة أو مطلوبة.
- إعادة تقييـــم العمليات التي تتكرر كثيراً من حيث إســـهاماتها داخل المنظمة، ونبدأ بالنقاط التالية:
- عندما يكون الأجر المتصل بالأداء مرتبطاً بالأهداف السنوية، سواء كانت الأهداف ســـهلة التحقيق أو صعبة. للحصول على بعض الخطوات الإرشادية انظر الملحق (أ) الذي يوضح كيف ينبغي إعادة صياغته.
- تقييم عملية التخطيط الســـنوي كما هي معـــدة الآن، فقد تكون عبارة عن حدث سياســـي ســـنوي ليس له أي قيمة. لتوضيح التخطيط المرحلي ربع السنوي انظر الملحق (ج).
- تقييـــم مراجعـــات الأداء مـــرة أو مرتين في العام، لا يستحســـنها الكثيرون ويكره المديرون إعدادها ولا تســـاعد هذه المراجعات على زيادة المرتبات إلا أنه، على أي حال، ينبغي على المديرين تقديم تغذية مرتجعة على أداء موظفيهم بانتظام وبشكل شهري على الأقل.

وقد تناول الفصل الثالث أيضاً مفهوم التخلي.

الركيزة السادسة - «فهم واستيعاب السلوك البشري»:

تأتـــي هذه الركيزة أيضـــاً ضمن إضافاتي على الركائز الأساســـية الأربع المذكورة في كتابي آنفـــاً[٣]، وأرى أن الحاجة إليها جالت في خاطري أثناء قراءتي كتاب «تغيير مقاييس الأداء[٤]» لـدين سبيتزر Dean Spitzer حيث إنني قد أدركت الأهمية القصوى للجانب السلوكي لمقاييس الأداء والتي لم أركز عليها في كتاباتي الأولى.

يتعين أن يكون هناك منهجٌ جديد للقياس، منهجٌ يعترف بوجود جانبٍ مظلمٍ لمقاييس الأداء، وكذا يتعين على الإدارة والموظفين الوثوق بأن أي مقياس ســـوفٍ يحققُ المواءمة السلوكية المطلوبة مع عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة والاتجاه الإستراتيجي لها.

وتشتمل أسس تطبيق هذه الركيزة الأساسية المتعلقة بفهم واستيعاب نتائج السلوك البشري حول استخدام أي مقياس» على النقاط التالية:

- ينبغي تدريب فريق عمل مؤشرات الأداء الرئيسية على مختلف جوانب إدارة وقياس الأداء التـــي تناول هذا الكتاب وغيره من الكتب شـــرحها مثل كتاب «تغيير مقاييس الأداء» لسبيتزر[٥] Spitzer.

- ينبغي لفريق عمل مؤشـــرات الأداء الرئيسية، وفحص كافة مقاييس الأداء والتدقيق فيها لاستكشاف الجوانب المظلمة المحتملة فيها.
- التشاور مع الموظفين لجمع بعض الأفكار حول النتائج المحتملة غير المطلوبة الناتجة عن عملية القياس، فلابد من طرح ســؤال هكذا على الموظفين: ما الإجراءات التي ستتخذونها إذا قمنا بقياس الأداء «س»؟
- تجريب قياس الأداء بما يعزز فرصته في النجاح، إن وضع مقاييس قيد التنفيذ دون ذلك لهو أمرٌ ساذج بالفعل.

ويتناول الفصل الثالث بالتفصيل الحاجة إلى فهم السلوك البشري.

الركيـزة السـابعة - «تحديـد مفهـوم مؤشـرات الأداء الرئيسـية الناجحة ووضوحه على مستوى المنظمة»:

وهذه أيضاً إضافة أخرى إلى الركائز الأساسية الأربع المذكورة في عملي السابق(٦) أضفتها بعد مضي ما يزيد على عشـــرين سنة اكتسبت خلالها خبرة طويلة في تحليل الأســباب التي تساعد على زيادة فعالية أداء مؤشـــرات الأداء الرئيسية. فقد أدركت أنه إذا لم تتضمن المنظمة التعريف الجديد لما يمكن إطلاقه على أي مؤشـــر سيخفت ضوء المنظمة بسرعة كبيرة.

ولقد اكتشفت أنه بمجرد أن تقوم المنظمة بإقامة ورشتي عمل حول عوامل النجاح الحاسمة، وما أن يعود الموظفون كل إلى عمله حتى يبدؤوا الخلط بين المقاييس معتقدين بأنها جميعاً مؤشرات أداء رئيسية.

ولذا فإنه من المهم جداً بالنسبة لفريق الإدارة العليا التي يرأسها الرئيس التنفيذي نقل المفهوم الجديد لمصطلح مؤشـــرات الأداء الرئيســـية وكذا على فريق الإدارة العليا التأكد من أن هذا المصطلح، وما يندرج تحته من تعريفات، واضح في أذهان الموظفين والمديرين وأنه تم تصحيح مفاهيمهم الخاطئة بشأنها.

وتشـــتمل أسس تطبيق هذه الركيزة الأساسية «الفهم الواسع لمفهوم نجاح مؤشرات الأداء الرئيسية داخل المنظمة» على النقاط التالية:

- يحظى كل فريق عمل بمؤشـــرات أداء رئيســـية خاصة بمجاله فقط دون غيرها من المجالات الأخرى على أن تكون لهذه المؤشرات أهمية بالنسبة للمنظمة.

- ستكون معظم مؤشرات فريق العمل مؤشرات أداء ومؤشرات نتائج.
- سـيؤدي الفصل بين مقاييس النتائج الرئيسـية، ومقاييـس الأداء، ومقاييس الأداء الرئيسية إلى مزيد من التوضيح.

ملاحظات:

1- David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd ed. (Hoboken, NJ: John Wiley &Sons, 2010.

2- Ibid.

3- Ibid.

4- Dean R. Spitzer, «Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York Amacom, 2007).

5- Ibid.

6- Parmenter, Key Performance Indicators.

الفصل التاسع
تنفيذ العملية ذات الاثنتي عشرة خطوة

تقــوم المنظمات غالباً باختيار مؤشــرات الأداء الرئيســية دون الإعدادات التي تم توضيحهــا فــي خطة التنفيذ التي تتألف من اثنتي عشــرة خطوة وقــد تناولناها في هــذا الفصل. ومثل طلاء المنزل من الخارج فــإن ٧٠٪ من الوظيفة الجيدة تتمثل في عمليــة الإعداد، ويعد تمهيد البيئــة الصالحة التي يمكن من خلالهــا تفعيل وتطوير مؤشــرات الأداء الرئيســية أمراً ضرورياً، وبمجرد تفهم المنظمة لهذه العملية وتقييم الهدف من إدخال مؤشــرات الأداء الرئيسية، عندها يمكن أن تدخل مرحلة البناء إلى حيز التنفيذ.

لقد تم تطوير العملية التي تتألف من اثنتي عشــرة خطوة لتقديم ممارســة أفضل وتســهيل تطبيقها السريع خلال إطار زمني لا يتعدى ستة عشر أسبوعاً (انظر الشكل ٩-١). وحيث يوجد الدافع والحافز الكبير لدى المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا، وذلك في المنظمات التي لديها أقل من مائتي موظف يعملون بدوام كامل؛ عندئذ يمكن اختزال هذه المدة وحصرها في ستة أسابيع فقط (انظر الشكل ٩-٢).

ولمســاعدة المنظمات في تنفيذ الاثنتي عشــرة خطوة قمت بتقــديم بعض القوائم المرجعيــة وأوراق العمل وجداول أعمال ورش العمل فــي الفصلين الثالث والرابع من كتابي الإرشــادي.[1] ولم يتم طباعة هــذه النماذج مجدداً في ذلك الكتاب؛ إذ إنها تقع في أكثر من ثلاثين صفحة، ومع ذلك فإنه يمكن تصفحها إلكترونياً على الموقع التالي www.davidparmenter.com.

كيفية المواءمة بين نموذج الخطوات الاثنتي عشرة والركائز الأساسية السبع:

يجــب أن يتم ترتيب الركائز الأساســية الســبع، التي تمت مناقشــتها في الفصل الثامن، وذلك بغية تنفيذ الاثنتي عشــرة خطوة ومنحها فرصة للنجاح. الأمر يشــبه تشــييد أحد المنازل، حيث يجب أن يتم تدعيم حجر الأســاس بقوة حتى يكون المنزل قائماً على أســاس متين. (يبين الشــكل ٩-١ العلاقة بين الركائز الأساســية الاثنتي عشرة خطوة).

الخطوة الأولى - الالتزام بتوجهات الإدارة العليا:

ينبغي على فريق الإدارة العليا أن يلتزم بتطوير ومواكبة مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمنظمة وكذلك أي بطاقة أداء متوازن تشتمل على مؤشرات أداء رئيسية. وبناءً على التزام فريق الإدارة العليا يتم تطوير بيئة حركية من شأنها أن تجعل المشروعات تنمو وتزدهر من خلالها. ولكن قبل أن يستطيع فريق الإدارة العليا القيام بذلك، سيكون عليه أن يتفهم ويدرك تماماً مدى أهمية مراقبة ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية على نحو يومي.

شكل (٩-١) الجدول الزمني لمدة ستة عشر أسبوعاً لتنفيذ العملية ذات الاثنتي عشرة خطوة

رقم الأسبوع	قبل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	بعد
١- التزام فريق الإدارة العليا	■	■	■		■			■					■			■		■
٢- إنشاء فريق العمل بالمشروع «صاحب أفضل مؤشرات أداء رئيسية»	■	■																
٣- إرساء ثقافة وعملية «اتباع الأوامر»		■	■	■														
٤- وضع إستراتيجية شاملة لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية		■	■															
٥- نشر نظام مؤشرات الأداء الرئيسية لجميع الموظفين				■	■	■	■	■	■	■	■							
٦- تحديد عوامل النجاح الحاسمة في جميع قطاعات المنظمة			■	■	■	■	■											
٧- تسجيل مقاييس الأداء في قاعدة البيانات				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
٨- اختيار مقاييس الأداء لفريق العمل							■	■	■	■	■	■	■	■				
٩- اختيار أفضل مؤشرات أداء رئيسية للمنظمة											■	■	■	■	■	■	■	
١٠- تطوير أطر عمل إعداد التقارير على جميع المستويات										■	■	■	■	■	■	■	■	
١١- تسهيل استخدام أفضل مؤشرات أداء رئيسية														■	■	■	■	■
١٢- تنقيح مؤشرات الأداء الرئيسية للحفاظ على صلتها بالموضوع																		■

المصدر:

David Parmenter. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.* 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

وأعني بقولي التزام فريق الإدارة العليا أنه ينبغي عليه أن يخصص وقتاً كل أسبوع لأداء النشاطات التي تشمل تقديم تغذية مرتجعة عن المقاييس المقترحة، وأن تكون الإدارة متاحة لإجراء مقابلات شخصية مع فريق مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة،

وكذا زيارة المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية الأخرى والموافقة على عروض الاستثمار وإدخالها في نظم المعلومات التنفيذية الجديدة والتي ستكون بمثابة الوسيلة الأساسية لإعداد تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية.

شكل (٩-٢) إطار زمني لمدة ستة أسابيع للمنظمات التي يعمل لديها أقل من مائتي موظف بدوام كامل

		رقم الأسبوع	قبل	١	٢	٣	٤	٥	٦	بعد
١	١، ٤	نشر التغيير والموافقة على التوقيت المناسب	■	■	■		■			
٢	١، ٦، ٧، ٨	إجراء ورشة عمل للتوصل إلى عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة وبدء العمل على بطاقات الأداء المتوازن لفريق العمل		■						
٣	٢، ٣	تدريب وتمكين فريق العمل بمشروع مؤشرات الأداء الرئيسية	■	■	■	■	■	■	■	
٤	٧، ٨	استيفاء فريق العمل لبطاقات الأداء المتوازن وتسجيل مقاييسهم			■	■	■			
٥	٩	اختيار أفضل مؤشرات أداء رئيسية للمنظمة					■	■	■	
٦	١٠	تطوير أطر عمل إعداد التقارير على جميع المستويات			■	■	■	■	■	
٧	١١	تسهيل استخدام أفضل مؤشرات أداء رئيسية						■	■	■
٨	١٢	تنقيح مؤشرات الأداء الرئيسية للحفاظ على صلتها بالموضوع								■

المصدر:

David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

قام أحد المشاركين في إحدى ورش العمل، التي أحاضر بها، بتقديم ملاحظة مثيرة تفيد أنه يرى أن كبار الموظفين يراقبون تطور مؤشرات الأداء الرئيسية ويتابعون القيام بذلك ببساطة من أجل الحفاظ على «سعادة ورضا المدير». ولا تقوم المؤسسة بإعداد إستراتيجية فيما يتعلق بهذا التوجه، ولذلك لا يمكنها اعتبار أن مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن أدوات تساعدهم على زيادة استيعابهم وإدارة المنظمة. وقد يظهر ذلك من خلال فقدان الاهتمام عند دخول عملية التطوير لمنحًى جادٍّ وكذلك اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية التي سيتم الاستعانة بها وعمل المقايضات، ورغم أهمية فريق الإدارة العليا، فإنني أعتقد أن المدير التنفيذي يؤدي دوراً حاسماً، حيث يجب أن يخضع كل شيء لسيطرة المدير التنفيذي المنوط بمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية في طور البداية بصفة دائمة، وبالحديث عن أهمية تلك المؤشرات وكل ما يتعلق بها وما إلى ذلك.

شكل (٩-٣) العلاقة بين الركائز والاثنتي عشرة خطوة

١٠ مؤشرات نتائج رئيسية * مؤشرات أداء * مؤشرات نتائج

التزام فريق الإدارة العليا

استيفاء مؤشرات الأداء الرئيسية

اتباع الأوامر

إستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية

النشر للموظفين

تحديد عوامل النجاح الحاسمة

تسجيل المقاييس

تحديد مؤشرات الأداء ومؤشرات النتائج لفريق العمل

اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية

تصميم التقرير

استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية

النتائج

بناء شراكة بين الموظفين والاتحادات والغير	تفويض الموظفين بالخطوط الأمامية	قياس الأمور المهمة فقط وإعداد التقارير بشأنها	استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية من عوامل النجاح الحاسمة	التخلي عن العمليات غير المجدية	فهم السلوك البشري	الفهم الواسع لمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة داخل المنظمة

ويتعين على المدير التنفيذي إيجاد ميسر خارجي يعمل مع فريق الإدارة العليا على مراقبة المشروع وتسهيل التزام الإدارة العليا، وكذا المساعدة في اختيار فريق مؤشرات الأداء الرئيسية الداخلي ودعم فريق مؤشرات الأداء الرئيسية في رحلته نحو التعلم والاكتشاف والإنجاز. ويجب أن يكون الميسر خبيراً في القضايا المتعلقة بقياس الأداء ويكون كذلك ملماً بكيفية تطوير وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية.

الخطوات الأساسية لتحقيق التزام فريق الإدارة العليا:

يتعين على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية تضمين المهام الخمس التالية في الأعمال المنوطة به عند تنفيذ الخطوة الأولى:

المهمة الأولى - يجب إقناع فريق الإدارة العليا بالمشروع باستخدام دوافع وجدانية وليست منطقية:

لا يمكن إقناع الآخرين بأي شيء منطقياً، ولكن ذلك يخضع لدوافع وجدانية، (على سبيل المثال تذكر صفقة شراء سيارتك الأخيرة)، وبالتالي علينا أن نغير الطريقة التي نتعامل بها في إقناع فريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة تغييراً جذرياً، وينبغي أن نركز على الدوافع الوجدانية التي يهتم بها فريق الإدارة العليا والهيئة الحاكمة مما يجعل الأمور تبدو مختلفة تماماً. ويعد التركيز على الدوافع الوجدانية لإتمام عملية الترويج للمشروع والإقناع به أمراً مهماً لذلك تم تخصيص الفصل الثاني عشر لتناول هذا الموضوع بالتفصيل.

المهمة الثانية - تعيين خبير استشاري:

يتعين على المدير التنفيذي إيجاد ميسر خارجي يعمل مع فريق الإدارة العليا على مراقبة المشروع وتسهيل التزام الإدارة العليا، وكذا المساعدة في اختيار فريق مؤشرات الأداء الرئيسية الداخلي ودعم فرق مؤشرات الأداء الرئيسية في رحلتهم نحو التعلم والاكتشاف والإنجاز. ويجب أن يكون الميسر خبيراً في القضايا المتعلقة بقياس الأداء وكذا يجب عليه تكريس الوقت اللازم حتى يصبح على دراية بكيفية تطوير وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية.

المهمة الثالثة - يقوم الميسر بتقديم ورشة عمل لنصف يوم لفريق الإدارة العليا لإطلاق المشروع:

وتشمل ورشة العمل ضمن أعمالها ما يلي:

- شرح الأفكار الجديدة الخاصة بمقاييس الأداء.

- التأكيد على أهمية معرفة عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة.
- عرض الأنشطة اليومية ذات الصلة بالأهداف الإستراتيجية.
- عرض أهمية مراقبة ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية كمهمة يومية.
- شـــرح وتوضيح أوجه الاختلاف بين مؤشـــرات النتائج الرئيسية، ومؤشرات النتائج، ومؤشرات الأداء، ومؤشرات الأداء الرئيسة.

وينبغي على الميســـر في ورشة العمل التأكيد على تفهم فريق الإدارة العليا للالتزام الذي ينبغي عليه القيام به كل أســـبوع، كما عليـــه أن يقدم تغذية مرتجعة فيما يخص المقاييس المقترحة وجعلها متاحة لفريق المشـــروع حتى يمكنه إجراء مقابلات شخصية والقيام بزيارة المنظمات الأخرى قدر الإمكان. وقبل البدء في ورشة العمل يقوم الميسر بتقديم استبانة عن مجموعة المواد المرجعية.[٢]

المهمة الرابعة - قدم ورشة لمجموعة التركيز لمدة يوم واحد:

للمســـاعدة في تشكيل مشروع مؤشرات الأداء الرئيســـية الذي سيتم العمل عليه؛ يحضـــر إلى المقر المركزي عدد يُراوح من خمســـة عشـــر إلى ثلاثـــين موظفاً من ذوي الخبرة، مشمولاً فيه الإدارات وفرق العمل ومجالات العمل المختلفة والمكتب الرئيسي، علـــى اختلاف المناصب، ومنهم إداريون وأعضاء فريق الإدارة العليا، ويجب أن يحضر الفريق التنفيذي بأكمله الجلسة الصباحية.

سيحاضر بالجلســـة الميســـر الخارجي الذي يقدم العروض التقديمية ويعد ورش العمل.[٣] ومن الضروري حضور جميع المرشـــحين المحتملين لفريق مشـــروع مؤشرات الأداء الرئيســـية، وبحسب نتيجة هذه الورشـــة، فإنه يتم وضع برنامج تنفيذ المشروع لتذليل العوائق المؤسسية الكبرى. ويتعين على فريق الإدارة العليا اختيار فريق مؤشرات الأداء الرئيسية وكذا عليه الالتزام بالمشروع.

مثـــال - الطريـــق المختصر لدمج ورشـــة العمـــل لمجموعة التركيز مع ورشـــة عوامل النجاح الحاسمة في الخطوة السادسة:

يمكنـــك دمـــج نتائج عوامـــل النجاح الحاســـمة مع ما توصلـــت إليه مجموعة التركيز، وذلك من خلال مد فترة جلسة مجموعة التركيز إلى يومين وكذلك تكثيف الحضور. وفيما يلي منهج أعتمده الآن مع معظم ورش العمل الداخلية التي قمت بها. وتشمل مزايا هذا المنهج ما يلي:

- توفيـــر يوم كامل وكذلك المصروفات الإضافية المتعلقة بمكان الإقامة والســفر؛ وذلك لأن معظم المشاركين سيشاركون في كلتا الورشتين.
- يســاعد على التوصل إلى عوامل النجاح الحاســمة في مرحلة مبكرة مما يمثل الحصول على فائدة ملموسة في مرحلة أبكر بخصوص المشروع.
- تساعد هذه الطريقة في عملية بناء الزخم اللازم لتنفيذ المشروع في مرحلة أبكر؛ لأن بعد ورشــة العمل سيكون الدفاع عن العملية مثل خطبة طنانة لا طائل منها.

المهمة الخامســة - يقوم فريق المشــروع بتنظيم ورشــتي عمل قصيرتين وتقديمهما لفريق الإدارة العليا أثناء المشروع:

وتســاعد هذه الورش (التي تســتغرق من ساعتين إلى ثلاث ســاعات تقريباً) في الحفاظ على اهتمام فريق الإدارة وتوفير الفرصة للإدارة العليا لتقديم معطيات قيِّمة للمشروع وإطلاق تقارير تصميمية جديدة لإنجاز مزيد من التقدم.

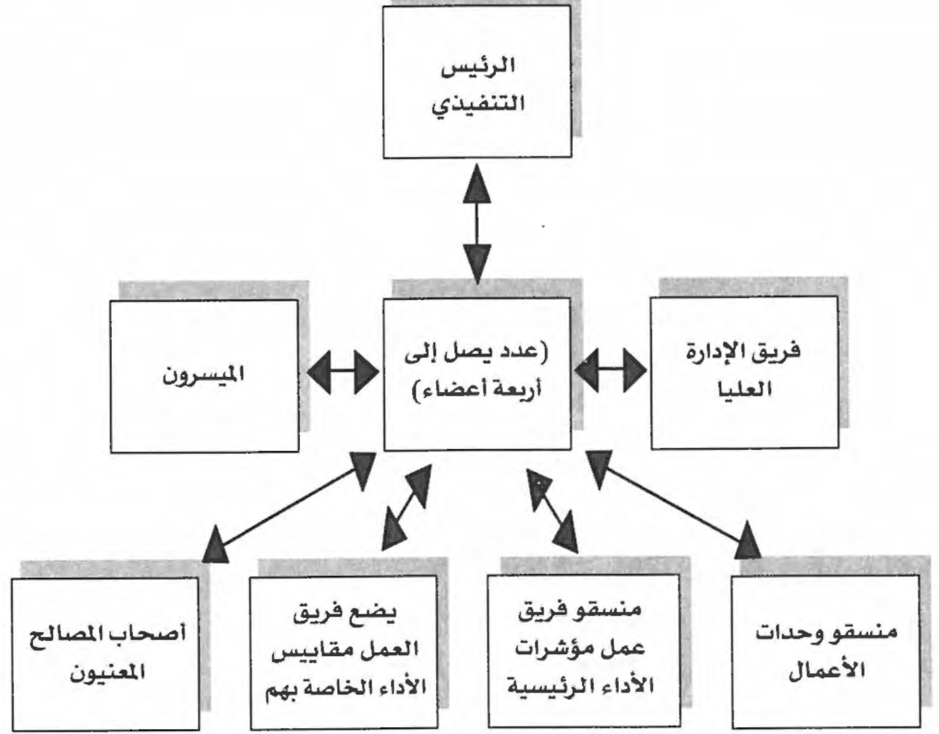
مزايا هذه الخطوة: تضمن عملية الترويج لهذا المشروع وإقناع فريق الإدارة العليا به وضرورة المشــاركة باســتخدام الدوافع الوجدانية، كما أن مشروع مؤشرات الأداء الرئيســية يعزز من تفهم الإدارة العليا لعملياتها بالإضافة إلى تطوير إســتراتيجيات المنظمة وربط الأنشطة اليومية بالأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

الخطـوة الثانيــة - إعداد فريـق لتنفيذ مؤشـرات الأداء الناجحة للمشــروع بدوام كامل:

ســيحصل الفريق الصغير والمؤهل جيداً على أكبر فرصة للنجاح، فقد علق كلٌّ من نورتون وكابلان[٤]، وهما مســؤولان إنمائيان قاما بتطوير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، على نجاح تصاميم مؤشرات الأداء الرئيسية التي يقوم بوضعها أفراد دون اللجوء إلى الكثير من الاستشارات لكن ذلك يعد استثناءً وليس قاعدة.

يتم تقديم توصيات بضرورة أن يكون عدد أعضاء فريق المشــروع ما بين شخصين إلى أربعة أشخاص بحسب حجم المنظمة، وينبغي لأعضاء الفريق الذين يتم اختيارهم الالتزام بالدوام الكامل ورفع التقارير مباشــرة للمدير التنفيذي (انظر الشــكل ٩-٤) ويشــير وجود أي حاجز بين المدير التنفيــذي والفريق إلى أن الخطوة الأولى لم تنجز بصورة ناجحة.

شكل (٩-٤) قنوات رفع التقارير لفريق مؤشرات الأداء الرئيسية



المصدر:

David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

تعد هذه النقطة في غاية الأهمية حيث لا يمكن البدء في المشروع إذا لم يرغب المدير التنفيذي في المشاركة بهذه الطريقة. ويجب أن يكون لدى أعضاء فريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية سجل حافل من العروض التقديمية المتميزة ومهارات الاتصال وأن يتميزوا بالنزعة الإبداعية والقدرة على مواصلة التنفيذ بعد بداية المشروع ومعرفة كلٍّ من المنظمة والقطاع، كما يجب أن تكون لديهم القدرة على تحفيز الآخرين للمشاركة في المشروع.

يجب أن يضم فريق مشــروع مؤشرات الأداء الرئيسية أعضاء ذوي خبرة وآخرين مبتدئين من طلائع الشباب الطموحين، فالأعضاء ذوو الخبرة هم كوادر المنظمة الذين

خالط الشيب شعرهم، ذاكرة المنظمة التي يُلجأ إليها لمعرفة الأحداث التي مرت بها المنظمة في الماضي. أما الأعضاء الشباب فهم قادة المستقبل المحنكون والذين لا يخشون المجازفة والمغامرة.

على جميع فرق تقديم الخدمة والإدارات المعنية تعيين شخص يتسم بالمعرفة الكافية عن العمليات الخاصة بمنظمتهم لتوفير المعلومات والتغذية المرتجعة لتوطيد العلاقات مع فريق مؤشرات الأداء الرئيسية.

ويتألف أصحاب المصالح المهتمين من أولئك القادرين على تقديم وجهات نظر مفيدة لفريق المشروع مثل بعض أعضاء مجلس الإدارة وممثلي الاتحاد وبعض ممثلي الموردين الأساسيين وبعض العملاء الرئيسيين.

ويُنصح بألا تضم أعضاء من فريق الإدارة العليا إلى فريق مؤشرات الأداء الرئيسية لأنهم لن يكون بمقدورهم تنفيذ الالتزام للعمل في المشروع بنظام الدوام الكامل.

وقد ورد في الفصل الثالث الذي يحمل عنوان تنشيط إدارة الأداء Revitalizing Performance Mangement أن الركيزة الأساسية الثانية تتمثل في معرفة المسؤولين عن تغيير النموذج أمثال (دراكر وكولينز وويلش وهاميل وبيترز ووترمان وغيرهم). وعلينا تطبيق هذه المعرفة في هذه الخطوة كما هو موضح في الجدول ٩-١.

جدول (٩-١) يقدم دروساً من المسؤولين عن تغيير النموذج (تم تقديمه في الفصل الثالث)

الدرس	الدلالة
لا تُسند إلى الموظفين الجدد مهام جديدة. فقد وصف دراكر(٥) هذه الوظائف بأنها مهلكة إذ إنها لا توفر لمن يشغلها أي فرصة للنجاح.	في مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية، من المهم التأكيد على أن يتكون فريق المشروع ممن لديهم خبرة وعلى دراية بعوامل النجاح الحاسمة وأعضاء فريق الإدارة العليا. وتجدر الإشارة إلى أن جلب أي استشاري لمشروع مؤشرات الأداء الرئيسية سيجعله يبوء بالفشل.
يعد التوظيف قرار حياة أو موت وقد أكد دراكر على أهمية توظيف الفريق المناسب.	يجب أن يتم تعيين وتوظيف فريق مؤشرات الأداء الرئيسية بحرص شديد بما يضمن أن يكون لديه المزيج الكافي من العلم والخبرة والثقة مما يؤهله لإنجاح المنظمة.

تابع - جدول (٩-١).

الدرس	الدلالة
تقبل الخلافات: كان هاميل[٦] متفقاً تماماً مع الحاجة إلى: - تقبل الأشخاص غير العاديين وأفكارهم غير المعتادة التي قد تكون قيّمة للغاية. - البحث عن المختلفين في أسلوب تفكيرهم الإيجابي.	ينبغي أن يتم اختيار فريق مؤشرات الأداء الرئيسية من بين جميع الموظفين أصحاب الخبرة ومن المهم أيضاً وضع أولئك الموظفين الذين يحسنون التصرف في الاعتبار حيث ربما يكون لديهم عامل النجاح السحري المهم لإنجاح المشروع.
مجموعة من المشرفين. كما يقول ويلش[٧] «لا يوجد مشرف واحد فقط مناسب لك بل يوجد منهم الكثيرون» وينظر ويلش إلى مفهوم الإشراف من منظور أشمل وأوسع. إذ إنه يؤمن أن المشرف ربما يكون قد عمل موظفاً في درجة أدنى منك لكنه لا يبخل عليك بخبرته ويطلعك على كل ما يعرف. وفي كتاب مؤشرات قياس الأداء الناجحة أعرب ويلش عن امتنانه بشدة لمستشار الموارد البشرية الشاب الذي ساعده على أن يتقن استخدام بريده الإلكتروني.	التأكيد على توفير الإشراف المناسب لجميع أعضاء فريق مؤشرات الأداء الرئيسية.
الالتزام الطوعي. يرى هاميل أنه ينبغي للمنظمة أن يكون لديها التزمات «اختيارية» و«طوعية»	يجب أن تتاح عملية اختيار مفتوحة لفريق مؤشرات الأداء الرئيسية من أجل توفير شبكة واسعة لأفضل أعضاء الفريق. ويعد الشغف بإدارة الأداء سمة أساسية يجب توفرها.

المهام الأساسية لبناء فريق ناجح لمؤشرات الأداء الرئيسية:

على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية العمل على تحقيق هذه المهام الأربع خلال العمل الذي يقومون به لإنجاز هذه الخطوة:

المهمة الأولى - يقوم الميسر الخارجي بالمساعدة في اختيار فريق مؤشرات الأداء الرئيسية الداخلي:

على الميسر الخارجي مشاركة فريق الإدارة العليا في اختيار الفريق. ويوصى بالبحث في سجلات الموظفين الشخصية حيث يوجد العديد من الموظفين الموهوبين

والمغموريـــن، وقد يوجد بينهم بالفعل من لديه خبرة في مؤشـــرات الأداء الرئيســـية. ويبحث الميســـر عن الموظفين الذين لديهم سجلٌ حافلٌ من العروض التقديمية المتميزة ومهـــارات الاتصال والذين يتميزون بالنزعة الإبداعية والقـــدرة على مواصلة التنفيذ ومعرفة كلٍّ من المنظمة والقطاع وكذا الذين لديهم القدرة على دفع الآخرين للمشاركة في المشـــروع فضلاً عن توافر القدرة لديهم على التحلي بمزاج جيد عند العمل تحت ضغط.

ويساعد على عملية الاختيار الاستبيان الوارد في كتابي الاسترشادي. ومن الأفضل إجـــراء بعض الاختبارات لتقييم مســـتوى التناغم والتوافق المحتمل بين أعضاء الفريق حول الشـــخصية ورجاحة التفكير لأنهم على الأرجح لم يعملوا سوياً في مشروع كبير من قبل. وتساعد نتيجة هذه الاختبارات أعضاء فريق مؤشرات الأداء الرئيسية على اســـتيعاب كيفية العمل ســـوياً بطريقة أفضل. ويتم إطلاع مدير إدارة الموارد البشرية بنتائج هذه الاختبارات.

المهمة الثانية - يتفاوض الميسـر مع فريق مشـروع مؤشـرات الأداء الرئيسـية على الالتزام بالدوام الكامل:

يجب على الميســـر إقنـــاع الإدارة بأنه ينبغي على الموظفين الالتـــزام بالعمل بنظام الـــدوام الكامل، كما يجب تأســـيس مكتب للمشـــروع وإزالة الصور مـــن هذا المكتب. وتتمثل مهمة نائب الميســـر، الذي سينتقل الآن إلى المكتب الشاغر، في توظيف أعضاء الفريق. كما أن التخطيط لتعاقب الموظفين ســـيوفر فائدة إضافية من هذا المشـــروع، وكمـــا ذكرنـــا في الفصل الثاني فإن اعتبار أنه من الممكـــن الجمع بين العمل على هذا المشروع والقيام بمهام أخرى في الوقت نفسه، لا يعدو أن يكون مجرد اعتقاد لا أساس له من الصحة. فإذا قرر فريق المشـــروع بدء يوم العمل وإنهاءه في مكاتبهم، فســـيتم الانتهاء من المشروع.

المهمة الثالثة - تحديد الفريق للمنسقين:

ينبغـــي للفريق، بدعم من الميســـر، تحديد العلاقة مـــع كل إدارة أو فريق من فرق الخدمات، ويجب أن يكون هذا الشـــخص على معرفة وافية بالعمل لأن دوره أو دورها يقوم على تقديم معلومات تفصيلية لفريق مؤشـــرات الأداء الرئيسية عن مجال عملهم وتقديم الردود والتغذية المرتجعة وهكذا.

المهمــة الرابعــة - قيام الميســر بتطوير جدول تدريبي وعمل أنشــطة تدريبية لفريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية:

يتعين على الميســـر أن يكون على اطلاع بالفجــوات المعرفية لدى الفريق وأن يقوم بعمل تدريب وبعض الأنشطة لبناء روح الفريق وربما تشمل الأنشطة ما يلي:

- عمل عرض تقديمي من أجل إقناع الجمهور بفكرة ما اعتماداً على الدوافع الوجدانية لهم.
- أنشطة البحث سواء من خلال ملفات الشركة أو عبر الإنترانت على سبيل المثال:
- توفير التقارير الخمسة الأخيرة التي تمت داخل المنظمة حول قضايا قياس الأداء.
- توفيــر المقالات والأوراق البيضاء التي تمت كتابتها عن الموضوع وتم نشــرها في الصحف الرئيسية والمواقع المعروفة.
- الخروج في نهاية الأسبوع والذهاب في رحلة قصيرة لبناء روح الفريق، حيث يحتاج فريق مؤشرات الأداء الرئيسية للمزيد من التدريب وكذا مزيد من المساعدة. وتشمل نوعية التدريب ما يلي:
  - فهم شامل لهذا الكتاب الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية.
  - كيفية نقل المعرفة باستخدام أفضل تقنيات التدريس.
  - كيفية مساعدة ورش العمل المقدمة في هذا الوقت.
  - كيفية تقديم عروض تقديمية ذات فائدة.
  - كيفية تصميم قاعدة بيانات.
  - استخدام أفضل تقنيات الاتصال.
- الحفاظ على الصفحة الرئيسية لموقع فريق المشروع على الإنترانت نشطة.

وفيما يتعلق بالمنظمات التي يصل أو يتجاوز عدد موظفيها ثلاثة آلاف موظف فإن الميسر أيضاً يشارك في التدريب الخاص بفرق مؤشرات الأداء الرئيسية في كل قسم. ويقوم فريق مركزي من المستشــارين الداخليين لمؤشــرات الأداء الرئيسية بدعم هذه الفرق، كما يقوم الميســر بتدريب هؤلاء المستشــارين الداخليين الذين يقومون بدورهم بتدريب فرق مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لهذه الدورة.

مزايا هذه الخطوة:

ســيضم المشــروع فريق عمل يتميز بقدرته على تقديم الخدمــة كما يدعمه فريق

الإدارة العليا بفكره التقدمي والتطلعي، ويملك هذا الفريق شـبكة دعم جيدة وصفحة رئيسية نشطة على الإنترانت تقوم بنشر المعلومات.

الخطوة الثالثة - نشر ثقافة وعمليات المبادرة:

وكالعـادة لا يتـم تحقيق إنجاز كبير مـن المرة الأولى وهو الأمـر الذي ينطبق على بطاقـة الأداء المتـوازن، التي تعد مجرد عمل فني، إذ من المحتمـل أن تتلقى انتقادات سـواء فيما يخص الشـكل أو المضمون لكـن ذلك لا يعني أنك مخطـئ. وعلى فريق الإدارة العليـا وفريق مشـروع مؤشـرات الأداء الرئيسـية ضمان أن المشـروع يتمتع بثقافة المبادرة وليس ثقافة مناقشـة كل خطوة وكل قياس كنوع من الممارسـة الفكرية.

ومـن خلال هـذه الثقافة (ثقافة المبـادرة) نؤمن بأنه يمكننا تنفيذ المشـروع دون الاضطرار إلى الاعتماد على خبراء للقيام به، وكما ورد في الفصل الثاني فإن الاعتقاد بأنه من الممكن تكليف إحدى الشركات الاستشارية للقيام بمشروع إدارة الأداء، لا يعدو أن يكـون مجـرد اعتقاد. وعلى أية حال، فإن الكثير مـن المديرين التنفيذين عادةً ما يكون لديهم تحفظات جمة بشـأن إسناد المشـروعات الكبرى التي يشرفون عليها إلى بعض الاستشـاريين الخارجيين، ومن الجدير بالملاحظة أن الخبراء، مثل الفنانين، لا يمكنهم نحت التمثال الذي تريده أو تحتاجه بالضبط.

ولإعطـاء الفريـق الثقة وتزويده بالمعرفة التي يحتاج إليها، يتعين على فريق مؤشـرات الأداء الرئيسية إعداد مكتبة مرجعية صغيرة وعلى جميع أعضاء الفريق قراءة الكتب التالية:

1- David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd ed. (Hoboken, NJ: John Wiley &Sons, 2010).

2- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996).

3- Dean R. Spitzer, Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York: Amacom, 2007.

4- Paul R. Niven, Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).

5- Stephen Few, Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2006).

لا يعد وضع مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة أمراً صعباً، بل ينبغي أن تتم هذه العملية داخلياً شريطة أن يحصل الفريق على مساعدة ميسر ذي خبرة. ويرتكز دور الميسر بالأساس على مراقبة فريق المشروع وبالتالي يجب أن يلقي نظرة على العروض التقديمية الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن.

ليس هناك ما يدعو للاستثمار على نطاق واسع في تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن خلال الاثني عشر شهراً الأولى حيث ينبغي على الفريق استغلال التطبيقات المتوافرة في قاعدة البيانات والعروض التقديمية وجداول البيانات، ويقضي ذلك على حالات التأجيل التي يتسبب فيها تقديم العطاءات واختيار ووضع البرمجيات الخاصة بهذه المرحلة. ويمكن إجراء ذلك في العام الثاني للمشروع بطرق أكثر فعالية وكفاءة إذ إن المنظمة حينها تتفهم مؤشرات الأداء الرئيسية بصورة أفضل.

وتتيح بعض التطبيقات مثل تطبيق شيربوينت تيم سيرفيسس SharePoint Team Services لفريق مؤشرات الأداء الرئيسية إمكانية تصميم صفحات على شبكة الإنترانت والتي تمكن أي شخص يهتم بمؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة من الاطلاع على التالي:

- المقالات والمذكرات ذات الصلة (ويتم برمجتها بتواريخ انتهاء الصلاحية حتى يتاح عرض الاعلانات المهمة والحالية فقط).
- نماذج لمناقشة القضايا.
- توثيق مؤشرات الأداء الرئيسية التي تتطلب مدخلات تعاونية.
- قاعدة بيانات قياس الأداء الرئيسية.

ورد في الفصل الثالث، الذي جاء تحت عنوان تنشيط إدارة الأداء Revitalizing Performance Management أن الركيزة الأساسية الثانية تتمثل في معرفة المسؤولين عن تغيير النموذج أمثال (دراكر وكولينز وويلش وهاميل وبيترز ووترمان وغيرهم). وعلينا تطبيق هذه المعرفة في هذه الخطوة كما هو موضح في الجدول ٩-٢.

المهام الأساسية لتأسيس ثقافة المبادرة:

يجب أن يقوم فريق مؤشرات الأداء الرئيسية بالعمل على إنجاز المهام الخمس التالية لتنفيذ هذه الخطوة:

المهمـة الأولـى - توفير الدعم والتدريب اللازمين لفـرق العمل بحيث يمكنها تطوير مقاييس الأداء الخاصة:

ينتج الخلل الرئيسي في تحسين مستوى الأداء نتيجة لتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية على الفرق أو مجموعات العمل المحلية، كما يتطلب تحسين مقاييس الأداء في الفرق توفير الموارد التعليمية المهمة وكذا تكريس الوقت اللازم لذلك.

المهمة الثانية - قرار وقف نشاط جميع مؤشرات الأداء الرئيسية الحالية:

من المرجح أن يكون لدى كل مجموعة من مقاييس الأداء، حتى إن لم تكن تلك المقاييس مؤشرات أداء رئيسية، ويجب أن تتم مراجعة هذه المقاييس الحالية حتى تتناسب وتلائم التركيب الرباعي المتناغم لمقاييس الأداء (وهي مؤشر النتائج الأساسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية). ويجب السماح بتطوير جميع المقاييس الجديدة من خلال المشروع فقط، كما يجب وقف نشاط جميع المقاييس التي تم تطويرها من خلال أي مشروع آخر غير هذا المشروع.

وسيقتصر تركيز المنظمة على تقليل مؤشرات الأداء الرئيسية الحالية بمجرد أن يتعلم أعضاء فريق الإدارة العليا ماهية مؤشرات الأداء الرئيسية، حيث تشمل عملية التقييم جميع المقاييس الحالية كما تصاحبها عملية إحلال وتغيير.

جدول (٩-٢) دروس من المسؤولين عن تغيير النموذج (ورد في الفصل الثالث)

الدرس	الدلالة
التخلي. قال دراكر[٨] «لا تتعلق الخطوة الأولى تجاه التنمية بمكان وكيفية التنمية، بل إنها تكمن في تحديد ما يجب التخلي عنه، ويجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ممنهجة للتخلص من السياسات القديمة وغير المجدية من أجل عملية التنمية.»	ادعم فكرة دراكر عن التخلي. حيث يجب التخلي عن الكثير من المقاييس الحالية وكذا بعض العمليات والتقارير، إذ إن مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية يحتاج إلى حيز أكبر للنجاح، ولذا يجب التخلي عن النظم الأخرى لتكريس الوقت الكافي حتى تعمل مؤشرات الأداء الرئيسية على النحو الملائم.
يعد التوظيف مسألة أساسية. كان دراكر ينادي بأهمية تعيين الموظفين المناسبين.	يجب أن يتم توظيف فريق مؤشرات الأداء الرئيسية واختيارهم بحرص شديد لضمان وجود مزيج مناسب من المعرفة والخبرة والموثوقية بما يضمن نجاح المنظمة.

تابع - جدول (٩-٢).

الدرس	الدلالة
عليك العثور على ثلاثة مواقع اختبار. أوضح دراكر أن تجربة واحدة لن تكون كافية إطلاقاً.	عند العمل على مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية، علينا أن نتبع نصائح الحكماء في أن نقوم بتجربة مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية في ثلاث وحدات.
التقدير والاحتفال. يقول ويلش[٩]: إن القادة العظام يحتفلون أكثر من غيرهم، وذكر أنه «برغم ما يتم تكرسيه للعمل كجزء من حياتهم فإن ذلك لا ينسيهم الاحتفال بلحظات الإنجاز.» وستشعر من خلال الاستماع لمنشوراته على موقعه أن حضور هذه الاحتفالات هو بمثابة فرصة للمرح.	يجب أن يكون فريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية نشطاً فيما يخص التقدير والاحتفال؛ لأن ذلك يسهم في زيادة الإقبال على شراء أسهم الشركة والحفاظ على درجة الاهتمام والزخم.
كان كل ما يهم ويلش هو أن يجعل العمل ممتعاً كما يدرك أنها ليست مسألة حياة أو موت ولكنها لعبة ترغب في ربحها.	

المهمة الثالثة - إعادة فحص الركائز الأساسية السبع:

عند التوصل إلى إجماع حول العملية المتفق عليها لتطوير واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، فإنه يجب إجراء مراجعة للركائز الأساسية لضمان اتساق جميع الخطوات مع الركائز الأساسية السبع:

١- الشريك والموظفين والاتحادات والأطراف الأخرى.

٢- تفويض السلطة لموظفي الخطوط الأمامية.

٣- قياس الأمور المهمة فقط ورفع التقارير بشأنها.

٤- استخراج مؤشرات الأداء الرئيسية من عوامل النجاح الحاسمة.

٥- التخلي عن العمليات غير المجدية.

٦- فهم السلوك البشري.

٧- تيسير فهم مصطلح مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة على نطاق المنظمة.

المهمة الرابعة - تحقق من العمليات وقم بالتخطيط مع أصحاب المصالح:

يجب أن يتم تطوير عملية محددة وخطة متفق عليها لإدخال نظام مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال التشاور مع الإدارة، وممثلي الموظفين المحليين، والاتحادات التي تمثل موظفي المنظمة، والموظفين، وكبار العملاء، والموردين الرئيسيين، ومجلس الإدارة. ويمكن التغلب على الكثير من المخاوف المتعلقة بإدخال نظام القياس في هذه المرحلة من خلال قيام أصحاب المصالح بالتحقق من صحة عملية تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.

المهمة الخامسة - تحديد منظورات بطاقة الأداء المتوازن:

ينبغي أن تسلك منهجاً علمياً وتتجنب التورط في مناقشات حول المنظورات وأسمائها، وعليك وفي العام الأول أن تتقبل الأسماء المقترحة وتركز طاقاتك على أشياء أخرى. وسوف تحتاج لاسم لكل منظور من هذه المنظورات:

- المنظور المالي.
- منظور التركيز على العملاء.
- منظور العملية الداخلية.
- منظور الإبداع والتعلم.
- منظور رضا الموظفين.
- منظور البيئة والمجتمع.

مزايا هذه الخطوة:

إن نشر ثقافة المبادرة من شأنه أن يُمكن فريق المشروع من تجاوز الروتين وتقديم مقاييس أداء فعالة في الوقت المناسب وإدراك ما يتطلبه ذلك من تحسينات وتشكيلات أخرى في فترة مراجعة تستغرق ما بين ستة إلى ثمانية أشهر.

الخطوة الرابعة - إعداد إستراتيجية تطويرية شاملة لمؤشرات الأداء الرئيسية:

تشمل هذه الخطوة التأكيد على أن هذه الفترة هي الوقت الأنسب لإطلاق المشروع بالتوافق مع المشروعات المتزامنة الأخرى في المنظمة، ذلك فضلاً عن أنه من الضروري التفكير في أفضل طريقة لتنفيذ المشروع.

وتتأثر الطريقة الأنسب لتنفيذ المشروع بعدة عوامل من بينها حجم المنظمة وتنوع الإدارات ومواقع المنظمة والموارد البشرية المتاحة للمشروع، وتمثل كل عملية من عمليات التنفيذ بصمة مميزة للمنظمة ومن ثم يجب أن يتم تصميمها بالتشاور مع أصحاب المصالح ومع الميسر الخارجي كما يجب تنفيذها في ضوء أساليب التنفيذ السابقة سواء المجدية أو غير المجدية.

فيما يلي عدد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات:

- ما الذي يجب التخلي عنه لإتاحة المجال لتنفيذ هذا المشروع؟
- هل هذا هو الوقت المناسب للعمل على تنفيذ هذا المشروع؟
- هل لدينا أدنى فرصة للالتزام بهذا المشروع؟
- كيف يمكننا تنفيذ أفضل مؤشرات أداء رئيسية ناجحة في منظمتنا؟
- هل يمكننا تحقيق أكبر قدر من الملائمة مع التغيرات الأخرى التي تقوم منظمتنا بمتابعتها لتحقيق أداء من الطراز العالمي؟

جدول (٩-٣) دروس من المسؤولين عن تغيير النموذج (وردت في الفصل الثالث)

الدرس	الدلالة
إبداع الإدارة المتواصل. أوضح غاري هاميل[١٠] أنه ينبغي أن يكون لديك عملية لإبداع الإدارة المستمر لكي تكون المنظمة قادرة على امتصاص الضربات التي تتعرض لها بدلاً من أن تكون منظمة معرضة للتغير إثر تعرضها لأزمة ما.	يجب أن يكون فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أكثر انفتاحاً في تقبل العمليات والتفكير الإداري الجديد، كما أنه من الأهمية بمكان أن يحتضن فريق المشروع أفكار الإدارة الجديدة.
التفريق الإبداعي. ذكر هاميل أن معظمنا يكون مبدعاً في بعض جوانب الحياة ويجب أن يتم احتضان هذه الإبداعية في مقر العمل ويرى أنه يمكن تعزيز هذا الإبداع من خلال التوجيه والممارسة.	على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يكون منفتحاً على الأفكار الجديدة التي تطرأ خلال المشروع وأن يصبح أكثر مرونة فيما يتعلق بكيفية تنفيذ ورش العمل وضمان تكريس الوقت لمزيد من الإبداع.
تقبل الاختلافات. كان هاميل متفق للغاية على وجود الحاجة إلى: توظيف ذوي الفكر المختلف لأن أفكارهم غير الاعتيادية قد تكون قيّمة للغاية. البحث عن أصحاب الاتجاهات الإيجابية والمختلفة.	يجب أن يتم اختيار أعضاء فريق مؤشرات الأداء الرئيسية من بين الموظفين ذوي الخبرة كما يجب العناية بهؤلاء الموظفين الذين يقدمون أفكاراً مختلفة حيث ربما يكون لديهم عامل النجاح السحري لإنجاح هذا المشروع.

تابع - جدول (٩-٣).

الدرس	الدلالة
الرسـالة مهمة. يرى هاميل أن الرسالة مهمة ويجـب أن تكون ملزمة بمـا يكفي للتغلب على عوامل الردة للماضي وتجديد المسار الفردي.	على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يضمن أن تكون رسالته قد صيغت بعناية بحيث تُسهم وتسـاعد في الترويـج لمنهجية مؤشـر الأداء الرئيسي الناجح.
الالتـزام الطوعـي. يـرى هاميـل أنـه على المنظمـات أن يكون لديها التزامات طوعية بناءً على اختيارها الذاتي.	ينبغي لفريق مؤشرات الأداء الرئيسية أن يكون لديه عملية اختيار مفتوحة لإنشاء شبكة واسعة لأفضل أعضاء الفريق، وتعد العاطفة تجاه إدارة الأداء صفة مهمة للغاية وينبغي البحث عنها.

عند إجابتك عن هذه الأسـئلة بوضوح سـتكون قادراً على تحديد مواقع مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة في خطة تحسين الأداء الكلية.

ورد في الفصل الثالث، تحت عنوان تنشيط إدارة الأداء Revitalizing Performance Management أن الركيـزة الأساسـية الثانية تتمثل في معرفة المسـؤولين عن تغيير النموذج أمثال (دراكر وكولينز وويلش وهاميل وبيترز ووترمان وغيرهم). وعلينا تطبيق هذه المعرفة في هذه الخطوة كما هو موضح في الجدول ٩-٣.

المهام الأساسية لوضع إستراتيجية شاملة لتطوير إستراتيجية مؤشر الأداء الرئيسي:

في هذه الخطوة ينبغي على فريق مؤشر الأداء الرئيسي أن يسعى لإنجاز هذه المهام الخمس:

المهمـة الأولى - التحقق من المشـروعات ومقاييس الأداء والعمليات والتقارير التي ينبغي التخلي عنها لإتاحة المجال لمشروع مؤشر الأداء الرئيسي:

يقـول بيتر دراكر: «لا تخبرني عما تفعل ولكن أخبرني عما توقفت عن عمله.»[١١] ويحتاج مشـروع مؤشر الأداء الرئيسي لإتاحة الفرصة للتنفيذ، حيث يخفق الكثير من المشروعات بسبب إرغام الموظفين والإدارة على تحمل جميع أعباء العمل بالإضافة إلى المسؤوليات الجديدة الخاصة بالمشروع الجديد، ولذا فإنه لا يستغرق الأمر طويلاً حتى تنطفئ شعلة الحماس ويبوء المشروع بالإخفاق.

المهمة الثانية - التحقق من ثقافة القياس الحالية:

كن مـــدركاً لمقاييس الأداء وكيفية الاســتعانة بها في المنظمـــة، حيث يحتاج الأمر إلـــى المزيد من الوقت للتكيف مع المنهجيـــات الجديدة لمقاييس الأداء، ولذلك فإنه من الأهمية بمكان التخطيط لإدخال مؤشرات الأداء الرئيسية مع تقييم مستويات الارتياح (أو عدم الارتياح) الحالية للمنظمة فيما يتعلق بقياس الأداء.

المهمة الثالثة - تقسيم مشروع مؤشر الأداء الرئيسي إلى مراحل:

بالنســبة للمنظمـــات التي يقل عدد موظفيها عن خمســـمائة موظـــف فإنه يمكن إنجاز المشـــروع في غضون ستة عشر أسبوعاً، أما المنظمات التي يزيد عدد موظفيها على خمســـمائة موظف يعملون بدوام كامل فيجب تقسيم المشروع إلى مراحل. وكلما زاد حجـــم المنظمة، وجـــب أن يكون هناك تركيز أكثر على المرحلة الأولى. وبالنســـبة للمؤسســـات التي يبلغ عدد موظفيها عشرين ألفاً أو أكثر يعملون بنظام الدوام الكامل فيجـــب أن تقتصر المرحلة الأولى علـــى ثلاث إدارات (كما يوصي دراكر) حيث تتعاظم المزايا ومن الأفضل إدخال وحدة المكتب الرئيسي لأنه يجب أن تكون مثل هذه الوحدات قادرة على دعم هذه العملية من البداية. ويبين الشـــكل ٩-٥ مراحل المشروع بالنسبة لمنظمات بمختلف الأحجام.

وفيما يتعلق بالمنظمـــات التي يبلغ عدد موظفيها ثلاثمائة موظف فإنه يتعين عليها توظيف فرق لمؤشر الأداء الرئيسي في كل إدارة أساسية، على أن يقوم فريق مؤشر الأداء الرئيســـي المركزي بدعم هذه الفرق، حيث يدرِّب الميســـر أعضاء هذا الفريق المركزي الذي يضم مجموعة من الاستشـــاريين الداخليين في مؤشـــر الأداء الرئيسي ويقومون بالسفر في أزواج لدعم فرق مؤشر الأداء الرئيسي في كل إدارة أساسية، ويتنوع حجم فريق مؤشر الأداء الرئيسي المركزي بحسب سرعة تنفيذ المشروع المطلوب.

يمكن تعزيز الاستشـــاريين الداخليين بعدد من الاستشاريين الخارجيين شريطة أن يتم تدريبهم على المنهجية، حيث يتباين عدد الاستشاريين الداخليين المُدربين المطلوبين وذلك وفقاً لمدى تعقيد المشروع والخبرة السابقة من المشروعات الأخرى في المنظمة.

شكل (٩-٥) تحديد مراحل المشروع (يستخدم كدليل إرشادي فقط)

حجم المنظمة (عدد الموظفين العاملين بدوام كامل)	أقل من ٢٠٠ موظف	من ٢٠٠ إلى ٥٠٠ موظف	من ٥٠٠ إلى ٣٠٠٠ موظف	من ٣٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠موظف	أكثر من ١٠٠٠٠ موظف
المرحلة الأولى (شخصان من فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي)	ستة أسابيع	١٨ أسبوعاً	تُراوح الفترة من ١٦ إلى ٢٠ أسبوعاً للمرحلة الأولى	فترة قصيرة للغاية	فترة قصيرة للغاية
المرحلة الأولى (أربعة أشخاص من فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي)	ستة أسابيع (لا مجال لتوفير الوقت ولكن لتقديم منتج أفضل)	١٦ أسبوعاً	تُراوح الفترة من ١٦ إلى ٢٠ أسبوعاً للمرحلة الأولى	تُراوح الفترة من ٢٠ أسبوعاً إلى ٢٦ أسبوعاً للمرحلة الأولى	تُراوح الفترة من ٢٠ إلى ٣٠ أسبوعاً للمرحلة الأولى
مراحل المشروع	غير مطلوب	غير مطلوب	١٠ أسابيع لكل مرحلة تمهيد	١٠ أسابيع لكل مرحلة تمهيد	١٠ أسابيع لكل مرحلة تمهيد

المصدر:

: David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

يمكن تنفيذ كل مشروع من خلال فرق المشروع التي خضعت لتدريب الإدارة ويدعمها عضو معين من فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي. وعلى الأرجح، فإنه لا يمكن لأكثر من ثلاث إدارات أن تخضع للمشروع في آن واحد لأن فريق مؤشر الأداء الرئيسي المركزي لن يمكنه تقديم الدعم المناسب.

وبخصوص موظفي القطاع الخاص الذين يقومون بتنفيذ عملياتهم في دول أخرى فإن المشروع سيواجه عدداً من العقبات والصعوبات المختلفة. وربما تطلب الموظفون

العاملـون بالفرع التواجد في فرع القارة الآسـيوية عقـد ورش عمل أكثر من موظفي الفرع الموجود في قارة أوربا والعكس صحيح. ويجب أن يأخذ المشـروع بعين الاعتبار الأهميـة الحالية للعمليات الثانوية وأثرها على المدى البعيد (على سـبيل المثال قد لا يكون هناك جدوى من الشـروع في تنفيذ المشـروع لعملية ثانوية خارجية إذا كان من المقرر أن يتم بيعها).

المهمـة الرابعـة - ضمـان إتمـام كل مرحلـة فـي إطـار زمنـي لا يتجـاوز سـتة عشـر أسبوعاً:

يتوقف نجاح المشـروع على الحفاظ على الزخم والطاقة، إذ بمجرد أن يتم اختيار الإدارة يجب أن يتوافر دفعة مكثفة لإتمام المشـروع، ويجب ألا يتم السماح بأن تتجاوز كل مرحلة أكثر من سـتة عشر أسبوعاً لأن القاعدة الأساسية قد تم إعدادها بالفعل، وقد يسـتغرق المشـروع فترة قصيرة تصل إلى ١٠ أسـابيع. وعلـى الأرجح لا يمكن تقليص الفترة أكثر من ذلك بسـبب مسـتوى التشاور وحجم المشـروع وورشة العمل المقدمة لفريق مقاييس الأداء.

المهمة الخامسة - كن مرناً فيما يتعلق بمعدل التقدم المطلوب:

لا يجب تطبيق مؤشـرات الأداء الرئيسية بشكل موحد في المنظمة، وعادةً ما ينشأ الحافز لإدخال مؤشـرات الأداء الرئيسـية من مستويات الإدارة العليا ومع ذلك يمكن أن ينشـأ الحافز أيضاً من داخل المنظمة. وعند السـماح بقدر من المرونة فإن أجزاء مختلفـة من المنظمة يمكنها أن تمضي قدماً نحو إدخال مؤشـرات الأداء الرئيسـية بدرجات متفاوتة بحسب متطلباتها ومدى استعدادها.

ويتجنب المنهج المرن لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية مشكلتين محتملتين تتعلقان بالتنفيذ الشمولي والمركزي:

١- التأثير من أعلى إلى أسـفل بصورة كبيرة على اختيار مؤشـر الأداء الرئيسي مما يؤدي إلى نقص المقاييس ومقاومة استخدامها.

٢- الصعوبات المصاحبة لعملية التنسـيق وتوافر الموارد اللازمة لتطوير مؤشـر الأداء الرئيسي في الإدارات المختلفة ومجموعات العمل في الوقت نفسه.

مثال - طريقة مختصرة لتنفيذ جزء من هذه الخطوة أثناء قيامك بتنفيذ الخطوة الأولى:

إنه لمن الأهمية بمكان ألا يتم تنفيذ مشروعات مؤشرات الأداء الرئيسية في بيئة تجعل هذه المشروعات مصيرها الفشل. وعلى الميسر الخارجي أن يوصي بتأجيل المشروع إذا كانت هناك أي شكوك حول تعارض الأولويات أو كفاية الموارد لأنه:

- من الأفضل تأجيل المشروع إلى أن تتوافر في الإدارة الموارد المناسبة ويكون لديها الوقت الكافي للالتزام بالقيام به.
- لن ينظر الموظفون إلى مقاييس الأداء على أنها مجرد مناسبة عابرة أو مشروع فاشل آخر بادرت به الإدارة.

مزايا هذه الخطوة:

تتميز هذه الخطوة بقدرتها على وضع نهج متماسك من شأنه تشجيع الموظفين وفريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ومن شأنها أيضاً أن تضمن درجة الالتزام.

الخطوة الخامسة - تسويق مؤشرات الأداء الرئيسية لجميع الموظفين:

يجب أن تتم تهيئة الموظفين لإحداث التغيير، ويجب على فريق المشروع وفريق الإدارة العليا ما يلي:

- إيصال ونقل حقيقة عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة للموظفين وعليه توضيح السبب وراء ضرورة تركيز نشاطات الموظفين اليومية حولها.
- إقناع الموظفين بضرورة التغيير عن طريق إبراز الفجوة في الأداء بين المنظمة وأفضل الممارسات.
- تصميم مخطط للتغيير المطلوب.
- توضيح كيفية إسهام مؤشرات الأداء الرئيسية في عوامل النجاح الحاسمة وإستراتيجية المنظمة.
- جذب اهتمام الموظفين للمشاركة في التغيير من خلال الترويج لهذه العملية عبر الدوافع الوجدانية للموظفين.
- التعامل مع ما يظهره الموظفون من مقاومة للتغيير.

يجب عقد برنامج توجيهي رسمي موجز لتوضيح التغييرات المتعلقة بإدخال مؤشرات الأداء الرئيسية على المنظمة، وبالتالي ينبغي على جميع الموظفين أن يؤمنوا على الأقل بأنه عليهم أن يقوموا بتنفيذ مهام العمل بشكل مختلف ويجب أن تكون المجموعة الأساسية واضحة بشأن قضايا التنفيذ وكذلك بشأن كيفية استخدام مقاييس الأداء، ويجب أن يعمل هؤلاء الذين أظهروا جاهزيتهم لنموذج مؤشر الأداء الرئيسي الجديد كمنسقين للفريق وعليهم تقديم الدعم ومساعدة فريق مؤشر الأداء الرئيسي لتطوير وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية.

ورد في الفصل الثالث، الذي جاء تحت عنوان تنشيط إدارة الأداء Revitalizing Performance Management، أن الركيزة الأساسية الثانية تتمثل في معرفة المسؤولين عن تغيير النموذج أمثال (دراكر وكولينز وويلش وهاميل وبيترز ووترمان وغيرهم). ومن ثم علينا تطبيق هذه المعرفة في هذه الخطوة كما هو موضح في الجدول ٩-٤.

جدول (٩-٤) دروس من المسؤولين عن تغيير النموذج (وردت في الفصل الثالث)

الدرس	الدلالة
الحكمة الجماعية. قدم هاميل[١٢] دليلاً دامغاً على أن «المجموعات الكبرى من الموظفين تأتي بأفكار أكثر ذكاء من أفكار الخبراء بينهم»	على فريق مؤشر الأداء الرئيسي أن يتشاور على نطاق واسع وأن يعقد جلسات أثناء كل ورشة عمل لضمان توفير فرصة مناسبة للجميع لتبادل أطراف الحديث. ويتم ذلك بشكل أفضل من خلال تحديد عدد أعضاء كل مجموعة عمل داخل ورشة العمل بألا يزيد عدد المجموعة عن سبعة أعضاء.
تسلسل هرمي أكبر ومجتمعات أقل. يرى هاميل أن عملية التسلسل الهرمي مفيدة فيما يخص الجهود التجميعية (تنسيق الأنشطة) لكنها لا تصلح في تعبئة الجهود (إلهام وتحفيز الموظفين للتقدم وعمل المزيد). وكلما تم تفويض السلطة إلى عدد قليل من القادة تقل مرونة النظام.	يجب على فريق مؤشر الأداء الرئيسي أن يشيع جواً من التعاون تجاه المشروع والترويج لمزاياه من خلال الدوافع الوجدانية وكسب المصداقية من خلال عملية التخلي والمقاييس والتقارير غير المجدية.

المهام الأساسية لتسويق نظام مؤشر الأداء الرئيسي لجميع الموظفين:

يتعين على فريق مؤشر الأداء الرئيسي إنجاز هذه المهام الخمس عند القيام بتنفيذ هذه الخطوة.

المهمة الأولى - عمل مسح استطلاع رأي الموظفين من مختلف القطاعات:

يجب أن يتمخض المسح عن اكتشاف التصورات الحالية عن مراقبة الأداء الحالي في المنظمة، وكذلك معرفة المخاوف الحالية حول المشروع الجديد وتحديد المطلوب في اجتماعات الموظفين. وقد ورد نموذج المسح في الفصل الرابع من كتابي السابق عن مؤشر الأداء الرئيسي.(١٣)

يتعين على جميع الفرق المشاركة في هذه العملية أن تستكمل أوراق العمل. وبمساعدة فريق الموارد البشرية قم باختيار مجموعة من الموظفين من ذوي الخبرة من جميع التخصصات وعلى مستويات الموظفين كافة وما إلى ذلك، ويجب ألا تتجاوز العينة العشوائية مائتي موظف أو نسبة ١٠٪ من إجمالي الموظفين وألا تقل عن خمسين عضواً من لموظفين، ومن خلال هذه الأعداد يمكنك إنهاء المسح بمعدل ٦٠٪ وما زال لديك مسح فعال وصادق. وتؤدي العينة الكبرى إلى صعوبة في استخلاص البيانات وكذا فإنها نادراً ما تثير قضايا جديدة.

المهمة الثانية - ضع خطة للتغيير بدعم من العلاقات العامة:

ضح للموظفين أن مؤشرات الأداء الرئيسية جزء من حزمة المبادرات التي وافق عليها فريق الإدارة العليا للاستجابة للضغوط المفروضة على المنظمة، ثم قم بتوضيح هذه الضغوط باستخدام المصطلحات المفهومة للجميع، واستخدم معلومات مقارنة من خلال عمل مقارنة معيارية أولية لإبراز فجوة الأداء بين منظمتك والممارسة الأفضل. وتعد الاستعانة بخدمات خبير في العلاقات العامة أمراً مهماً.

وكما ورد سابقاً في عملية ترويج المشروع وإقناع فريق الإدارة العليا به في الخطوة الأولى، فإنه لا يمكن الإقناع بأي شيء بالمنطق ولكن عليك اللجوء للدوافع الوجدانية، ومن ثم ينبغي لك أن تغير بشكل جذري طريقة ترويج هذه الصفقة عند الموظفين. وعليك أن تركز على الدوافع الوجدانية الآتية التي تجذب اهتمامهم:

- المزيج المناسب لمقاييس الأداء سيزيد من نجاح العمل وسيجعله ووسيلة للاستمتاع (على سبيل المثال المزيد من تقدير الموظفين).
- التركيز على المقاييس الصحيحة يعني أن العمل أكثر فعالية (بمعنى أنه سيرتبط العمل اليومي بشكل أفضل مع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة).
- وبمرور الوقت سيحصل الموظفون على مزيد من التفويض والاستقلال (يقوم الموظفون باتخاذ قرارات أكثر).

- ستعزز مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة زيادة الأرباح ومن ثم توفير أمن وظيفي أفضل ومن الممكن زيادة المكافآت (من خلال اتفاقات مشاركة الربح).

وتفشل الكثير من المبادرات عند مواجهة هذا النوع من العقبات؛ وذلك لأننا نحاول تغيير الثقافة من خلال الإقناع بالمنطق وكتابة التقارير وإصدار الأوامر عبر البريد الإلكتروني لكن هذه الطريقة غير مجدية. ويحتاج ذلك المشروع لأن يقوم عليه مدير علاقات عامة، ولا ينبغي عمل عرض تقديمي أو بريد إلكتروني أو مذكرة أو أي ورقة من الموظفين ما لم يقم خبير العلاقات العامة بفحصها. ويجب أن يقوم خبير العلاقات العامة بمراجعة واختبار جميع عروضك التقديمية. انظر (www. davidparmenter. com) حيث قمت بمناقشة ذلك بالتفصيل وقدمت بعض المواد للمساعدة في عملية المبيعات.

المهمة الثالثة - استخدام الرؤية لجذب الموظفين:

جذب الاهتمام من خلال رسم صورة لمكان العمل بعد عامين أو ثلاثة أعوام من استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية والمبادرات الأخرى، وبمرور الوقت ستقوم الهيئة المخولة بتقديم نموذج خاص بهم عن رؤيتهم لمقر العمل. ومع ذلك فإنه من الأهمية بمكان أن يكون فريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية متحمساً وشغوفاً بأداء المهمة منذ البداية. وعلى خبير العلاقات العامة أن يضمن أن كل توثيق يروج لهذه الرؤية بطريقة مناسبة (مثلاً في المذكرات والعروض التقديمية وصفحات الإنترانت الخاصة بفريق مؤشر الأداء الرئيسي).

المهمة الرابعة - طرح حملة ترويجية لجميع الموظفين:

قم بعمل حملة ترويجية عليها جميع الإحاطات الإعلامية لكي تصل الرسالة إلى جميع الموظفين مع مراعاة المهارات اللغوية والمستوى التعليمي ومواعيد العمل. ومن المهم أيضاً توضيح وجود شراكة في التغيير. ولأجل هذه الغاية على الموظف أو ممثلي الاتحاد مخاطبة الموظفين لحضور الحملة الترويجية وعمل مخطط تفصيلي لدعمهم من أجل مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة، ويبدو أن أفضل ورش العمل يتم عقدها في أماكن العمل غير الرسمية وتشمل الإدارة المحلية المعروفة للجمهور والتي يتم إقامتها لزيادة حصيلة التغذيات المرتجعة التي يقدمها الحضور. (في المجموعات الكبرى سيشجع الموظفين استخدام الحضور للأسئلة المكتوبة على إثارة القضايا).

المهمة الخامسة - إنشاء صفحة لمؤشر الأداء الرئيسي على شبكة الإنترانت:

إنشـــاء صفحة رئيسية لمؤشـــر الأداء الرئيســـي على الإنترانت لتوضيح الخطوات المطلوبة لتطوير وتنفيذ مؤشـــرات الأداء الرئيسية ونشر قصص النجاح داخل المنظمة وتوضيح مهام منسقي مؤشر الأداء الرئيسي ونشر الإطار الزمني لاكتمال المشروع.

مزايا هذه الخطوة:

يســـاعد تسويق نظام مؤشـــر الأداء الرئيسي لجميع الموظفين على توضيح الالتزام لدى قطاع واسع منهم.

الخطوة السادسة - تحديد عوامل النجاح الحاسمة على نطاق المنظمة:

تم شرح هذه الخطوة في الفصل السابع.

الخطوة السابعة - تسجيل مقاييس الأداء في قاعدة بيانات:

يقوم فريق مؤشر الأداء الرئيسي بجمع وتسجيل مقاييس الأداء من المعلومات التي تم تداولها في المناقشـــات التي عقدتها الإدارة العليا لتنقيح سجلات الشركة ومراجعة التقارير الشهرية والبحث الخارجي منذ بداية المشروع، كما يوجد العديد من مقاييس الأداء التي تنبثق من كل فريق في ورشة العمل.

ويجـــب أن يتم ترتيب مقاييـــس الأداء التي تم التعرف عليها فـــي قاعدة بيانات، ويجب أن يتم تحديث هذه القاعدة وإكمالها وإتاحتها لجميع الموظفين لمساعدتهم على فهم مقاييس الأداء واختيار المقاييس الخاصة بكل فريق. وكما هو موضح في الشكل ٩-٦ يجب أن تضم قاعدة البيانات المجالات التالية:

شكل (٩-٦) قاعدة بيانات مقاييس الأداء

اسم مقياس الأداء	نوع مقياس الأداء (مؤشر النتائج الرئيسي، مؤشر النتائج، مؤشر الأداء، مؤشر الأداء الرئيسي)	الشخص المسؤول	منظور بطاقة الأداء المتوازن	التوقيت (ماضي، حاضر، مستقبل)	تكرار القياس (على مدار الساعة، يومي، أسبوعي، شهري)	الارتباط بعوامل النجاح الحاسمة وعوامل النجاح	الفريق xx	الفريق xx	الفريق xx	الفريق xx	الفريق xx	الفريق xx	الهدف المقترح
عدد المبادرات المنفذة من مسح العملاء ربع السنوي	مؤشر الأداء	JAK	التركيز على العملاء	ماضي	أسبوعياً	استبقاء العملاء الذين يحققون الأرباح زيادة تكرار الأعمال	✓	✓	✓				٣ أشهر قبل المسح لجميع الموظفين
تأخر الطائرات لأكثر من ساعتين	مؤشر الأداء الرئيسي	BT	التركيز على العملاء، العمليات الداخلية، الأداء المالي، البيئة والمجتمع	حاضر	على مدار الساعة	وصول ومغادرة الطائرات في الوقت المحدد	✓	✓	✓			✓	< ٣ أسبوعياً
عدد المبادرات واجبة التنفيذ خلال الشهر أو الشهرين أو الأشهر الثلاثة القادمة	مؤشر الأداء الرئيسي	CST	التركيز على العملاء، العمليات الداخلية، الأداء المالي، البيئة والمجتمع	مستقبل	أسبوعياً	وصول ومغادرة الطائرات في الوقت المحدد	✓	✓	✓	✓		✓	> ٣ شهرياً لكل فريق

المصدر:

David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

- وصف مقياس الأداء.
- نوع مقياس الأداء (مؤشـــر النتائج الرئيســـية، ومؤشر النتائج، ومؤشر الأداء، مؤشر الأداء الرئيسي).
- الشخص المسؤول عن إعداد تقارير عن المقياس.
- أي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن تؤثر على مقياس الأداء.
- تتابع القياس (على مدار الساعة أو على نحو يومي أو أسبوعي أو شهري)
- الهدف المقترح.
- توقيت المقياس سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل.
- بأي عامل من عوامل النجاح الحاســمة ترتبط قاعــدة البيانات (أي: ما هو عامل النجاح الحاســم الذي تمت مناقشــته فــي مجالس العصف الذهني عند مناقشــة المقياس؟).
- الفِرق التي اختارت لقياسه (يمكن وضع ذلك في قائمة للاختيار). ربما يكون لديك عمود لكل فريق مع الإجابة بكلمة نعم لتوضيح الاختيار.

انظر الملحق (ز) حيث قائمة مقاييس الأداء المناسبة للأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية.

المهام الأساسية لتسجيل مقاييس الأداء في قاعدة بيانات:

على فريق مؤشــر الأداء الرئيسـي العمل لإنجاز هذه المهام الخمس عند العمل على تنفيذ هذه الخطوة:

المهمــة الأولــى - اختيار قاعدة بيانات عليها نسـبة دخول كبيرة في المنظمة وسـهلة الاستعمال:

تقوم معظم المنظمات باســتخدام تطبيقات قواعد البيانات، حيث يتعين على فريق مؤشر الأداء الرئيســي أن يتعلم اســتخدام تطبيق قاعدة البيانات الداخلية وتصميم وبناء قاعدة بيانات لمقاييس الأداء بحيث تكون سهلة الاستخدام. (ملحوظة: الدخول لقاعدة بيانات مقاييس الأداء متــاح عبر الموقع التالي www.davidparmenter.com مقابل تكلفة بسيطة. ابحث في نماذج سجل مقاييس مؤشر الأداء.)

المهمـة الثانيـة - بناء قاعدة بيانات لمقاييس الأداء. يجـب أن تضم قاعدة البيانات الأقسام التي تمكن فرق العمل من:

- اختيار عوامل النجاح أو عوامل النجاح الحاسمة ذات الصلة.
- إمكانيـة الدخول لقاعدة البيانات باسـتخدام الكلمات المفتاحيـة لمعرفة إذا ما تم إدخال مقياسهم بالفعل.
- إمكانية إضافة مقاييس أداء جديدة. (يجب أن يكون فريق مؤشـر الأداء الرئيسـي فقط هو من لديه السلطة لحذف المقاييس.)
- تسجيل اختيارهم لجميع المقاييس التي يعرضونها للاستخدام.

المهمة الثالثة - إدخال مقاييس الأداء إلى قاعدة البيانات:

يجـب إدخال المقاييس التي تم تحديدها إلى قاعـدة البيانات بصورة يومية لضمان عدم فقدانها داخل أوراق العمل الكثيرة، ومن أجل الحفاظ على اتسـاق المدخلات يجب أن يكـون هناك شـخص أو فريق مصغر مسـؤول عن هذا الإجـراء. ويجب أن تكون المدخلات على قاعدة البيانات سهلة الاستخدام لتيسير دخول المقاييس في وقت مناسب.

المهمـة الرابعـة - تدريب جميع فرق الفرق لاسـتخدام قاعدة بيانـات مقاييس الأداء وتنقيح مقاييس الأداء باستمرار:

على فريق مؤشر الأداء الرئيسي أن يدرب جميع الفرق الأخرى ليس على استخدام قاعدة البيانات فحسـب وإنما على أهمية مجال كل قاعدة من قواعد البيانات. ويمكن تحقيق ذلك بصورة مثالية من خلال ورش العمل المتداولة التي سيمنحها الفريق كمؤشر الأداء لباقـي الفرق. ويتم تدريـب الفرق على مراجعة قاعدة البيانات ورؤية ما إذا كان هناك أي مقياس جديد شديد الصلة بفريقهم، ويتم عمل ذلك كجزء من خطوة لاحقة.

وعلـى الفريق أن يقوم بتنقيح مقاييس الأداء باسـتمرار من خلال إزالة المقاييس القديمة، وبمرور الوقت سـيتطور تسلسـل هرمي أكثر وضوحاً للمقاييس حيث سيتم تجاهل بعض المقاييس في حين ستظهر بعض المقاييس الأخرى إلى النور وسيكون لها بالغ الأثر في مستقبل المنظمات.

المهمة الخامسة - ضمان اكتمال جميع مجالات قاعدة البيانات لجميع مقاييس الأداء:

على فريق المشروع مراجعة قاعدة البيانات باستمرار وحذف ما بها من تكرار وتشجيع فرق العمل على النظر في المقاييس التي قام نظراؤهم من الفرق الأخرى باختيارها.

مزايا هذه الخطوة:

ينتج عن تسجيل المقاييس في قاعدة البيانات تطور قياس الأداء من خلال أداة عمل إلكترونية حيوية لفريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي، وكذا يوفر للفرق اختيار وتسجيل مقاييس أدائهم. وتضمن هذه الأداة مستوىً عالياً من الاتساق في جميع أقسام المنظمة.

الخطوة الثامنة - اختيار مقاييس أداء على مستوى الفريق:

يعد ذلك خطوة حيوية في تحسين الأداء، ومن شأن مقاييس الأداء المناسبة أن تساعد فرق العمل على الاتساق بطريقة مترابطة مع مصلحة المنظمة ككل. ويتم إنجاز ذلك بفضل تركيز الفرق على مقاييس الأداء المتعلقة بعوامل النجاح الحاسمة الخاصة بالمنظمة.

ويتم ضم مقاييس أداء الفريق بشكل أساسي إلى مؤشرات الأداء وبعض مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة (على سبيل المثال يراقب الاستقبال والإدارة الهندسية وإدارة الإمداد والنظافة ... إلخ مقياس تأخر الطائرات لكن لا يقوم بذلك فريق المحاسبة).

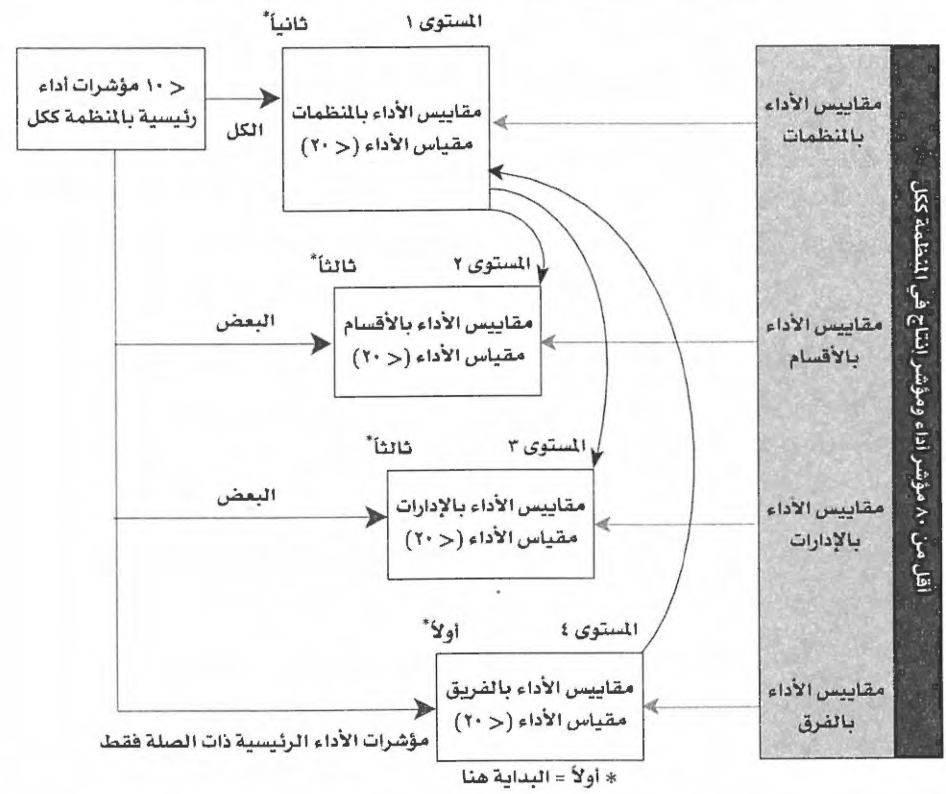
ورغم ميل الإدارة في الغالب للتركيز على إدخال مؤشرات الأداء الرئيسية على نطاق واسع وتطبيقها في المنظمة، فإن القضية الحاسمة، في الواقع، تتمثل في تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية تلك على فرق العمل التي ينبغي عليها اتخاذ إجراء إصلاحي على مدار الساعة.

وعليه، فإنه ينبغي لتحسين الأداء على نحو ثابت ودائم أن يتم تطبيق مقاييس الأداء على مستوى فرق العمل (المستوى الرابع الموضح في الشكل ٩-٧).

يرغب أي مدير تنفيذي في أن يقوم جميع الموظفين بإنجاز الأنشطة اليومية بالاتساق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومع ذلك فإن هذا نادر ما يحدث. ولماذا يقوم فريق التسويق بقياس مدى رضا العميل على نحو نادر عندما تزيد عوامل النجاح الحاسمة في هذا المجال زيادة في تكرار التبرع من المساهمين الأساسيين؟ بالتأكيد يعد العمل الخيري مقياساً لرضا المساهمين الأساسيين بانتظام وعمل مسح للجهات المانحة الأخرى الأقل تبرعاً. وعلى المنظمات أن تركز جهودها على عوامل النجاح الحاسمة وتقليل الجهود في المجالات الأقل أهمية. على سبيل المثال، سيقوم الموظفون في المستشفيات، التي تحظى بإدارة جيدة، بالعناية بكل تفاصيل المريض قبل دخوله لغرفة العمليات. وبمجرد أن يتفهم الموظفون عوامل النجاح الحاسمة ويقومون

بإعادة ترتيب أولويات أنشـطتهم اليومية كي تتسـق معها سـيحدث توافق بين الجهد المبذول والفعالية تلقائياً.

شكل (٩-٧) المستويات المترابطة لمقاييس الأداء في المنظمة



المصدر:

David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

وقد ورد في الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان تنشيط إدارة الأداء Revitalizing Performance Management أن الركيزة الأساسية الثانية تتمثل في معرفة المسؤولين عن تغيير النمـوذج أمثال (دراكر وكولينز وويلش وهاميـل وبيترز ووترمان وغيرهم). علينا تطبيق هذه المعرفة في هذه الخطوة كما هو موضح في الجدول ٩-٥.

المهام الأساسية لاختيار مقاييس الأداء على مستوى الفرق:

يحتاج فريق مؤشـــرات الأداء الرئيســـية لإنجاز المهام السبع الآتية عند العمل على تنفيذ هذه الخطوة ما يلي:

المهمة الأولى - جعل الفرق تكمل أوراق العمل المطلوبة قبل بدء ورشة العمل:

وقد وردت أوراق العمل في الفصل الرابع من كتابي الســـابق عن مؤشـــرات الأداء الرئيسية.[١٤]

جدول (٩-٥) دروس من المسؤولين عن تغيير النموذج) وردت في الفصل الثالث)

الدرس	الدلالة
ترجيح الفوضى بديلاً عن النظام غير الضروري. أكد غـــاري هاميل[١٥] على أهمية الفوضى بدلاً مـــن النظام غير الضـــروري. وفـــي الفصول الثلاثـــة الأولى مـــن كتاب السـعي نحو التميز In Pursuit of Excellence أكـــد كلٌ من بيترز ووترمان أهمية الســـماح بالمنافســـة الداخلية الشاملة والتواصل الطارئ وتقليل أو أمر رئيس المكتب وصلاحيته في الوقت نفسه.	على فريق المشـــروع الأخـــذ بالحيطة والحذر عنـــد اعتمـــاد منهـــج أســـهل لتلقـــي الأوامر والصلاحيـــات. ويجـــب على فريق مؤشـــرات الأداء الرئيســـية الســـماح بدرجة معقولة من الاســـتقلال في المراحل التجريبية والتمهيدية لكي تكتمل الركائز الأساسية.
التفرقـــة الإبداعية: ذكر هاميـــل أن معظمنا يتميـــز بالإبداع في بعض جوانب الحياة ويجب احتضـــان هذه الإبداعية فـــي العمل ويرى أنه من الممكـــن تعزيز الإبداع من خـــلال التوجيه والممارسة.	وعلى فريق مؤشـــرات الأداء الرئيسية أن يكون منفتحاً لتقبل الأفكار الجديدة التي تطرح أثناء المشروع. كما عليه أن يتصف بالمرونة مع كيفية سير ورش العمل وضمان إعطاء الوقت الكافي لمزيد من الإبداعية.

وعلـــى جميع الفرق المشـــتركة بهـــذه العملية أن تقـــوم بإكمـــال أوراق العمل هذه العملية.

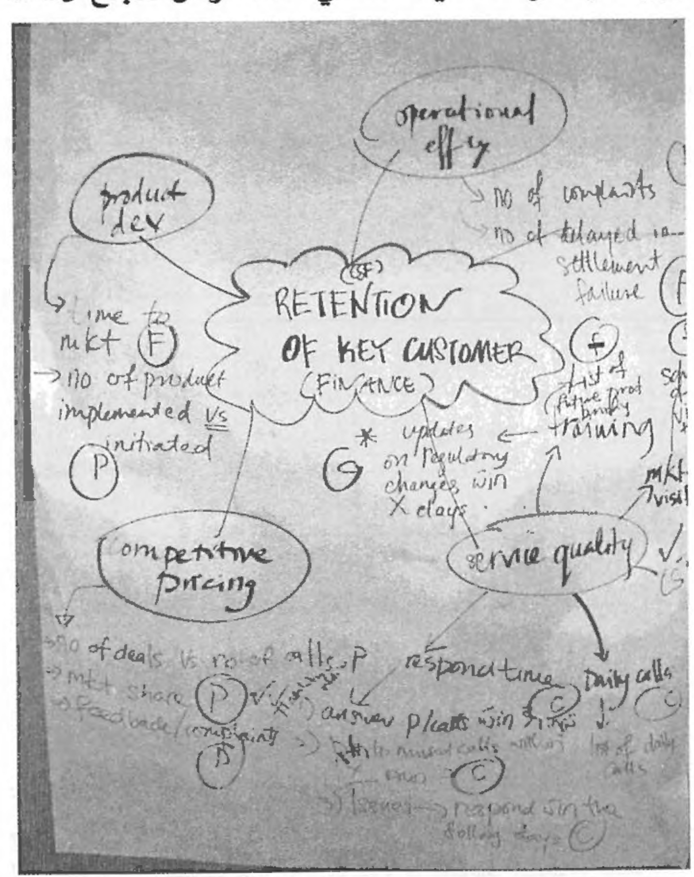
المهمة الثانية - طرح ورش عمل تدريبية لجميع الفرق:

على فريق مشـــروع مؤشرات الأداء الرئيســـية أن يوفر التدريب والمساعدة لجميع الفـــرق حتى يتم تأهيلها لاختيار مقاييـــس الأداء الخاصة بها والتي تتوافق مع عوامل النجاح الحاســـمة لدى المنظمة. إنها حقاً فكرة سديدة أن يتم إحضار عدد من الفرق

فـــي الوقت نفســـه للتعلم من وجهات نظرهم المختلفة، حيــث تتألف بعض مجموعات ورش العمل أكثر من ثمانين مشـــاركاً يقومون بالتدرب على عمل فريق مقاييس الأداء، وينقسم كل فريق لمجموعة مناقشة تتألف من أربعة إلى سبعة أعضاء. وعليك بتشجيع التوزان في فريق مقاييس الأداء. فإذا كانت عوامل النجاح الحاســمة ترتبط بشــكل واضح بالمنظورات الستة لبطاقة الأداء المتوازن (الاهتمام بالعميل والأداء المالي والإبداع والتعلــم والعملية الداخلية ورضا الموظفين والبيئة/والمجتمع) فســوف تعكس مقاييس أداء الفريق المتطورة في هذا السياق الاتزان المطلوب بشكل عام.

استخدم تقنيات التخطيط الذهني التي وردت في الفصل العاشر في الحديث عن جلسات العصف الذهني (انظر الشكل ٩-٨ كمثال).

شكل (٩-٨) مثال للتخطيط الذهني لأحد عوامل النجاح الحاسمة



مثال - طريقة مختصرة لدمج ورش عمل أداء الفريق مع الحملات الترويجية في الخطوة الخامسة:

هذا هو المنهج الذي أعتمده الآن مع ورش العمل الداخلية التي أقوم بتنفيذها، وتضم المزايا ما يلي:

- لأن معظم المشــاركين ســيحضرون ورشتي العمل فإن ذلك يجنب الحصول على خللين بنفس المنتج والمبيعات وفرق التشغيل ذاتها.
- يساعد دمج الخطوة الخامســة مع الخطوة الثامنة الموظفين على تفهم الغرض لوجود فريق لبطاقة الأداء. ويُساعد هذا المنهج في بناء عملية الزخم للمشروع علــى نحو أبكر؛ وذلك لأنه يمكــن لفرق العمل أن تبدأ بالعمل على بطاقة الأداء في وقت أبكر.

المهمة الثالثة - تعزيز مزيج مناسب بين مقاييس الماضي والحاضر والمستقبل:

يتــم قياس أداء المقاييس الحالية على مدار الســاعة أو علــى نحو يومي، كما تعد المقاييس المستقبلية تسجيلاً للتواريخ المستقبلية عند التخطيط للقيام بأي إجراء (على ســبيل المثال تاريخ الاجتماع القادم مع العميل الرئيســي وتاريــخ إطلاق المنتج القادم وتاريخ عقد جلسة التفاعل الاجتماعي مع العملاء الرئيسيين). (انظر الشكل ٩-٩)

وتُصنف مؤشــرات النتائج الرئيسية ومؤشــرات النتائج كمقاييس قديمة في حين أن مؤشــرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية تُصنف على أنها إما مقاييس قديمة أو حاضرة أو مســتقبلية، وستجد أن معظم مؤشرات الأداء الرئيسية في منظمتك تصلح لأن تكون حالية أو مستقبلية.

لــم يعد هناك طائل الآن من الجدل الســابق حول المؤشــرات اللاحقة (النتيجة) والمؤشــرات الســابقة (حافز الأداء). وكما ورد في الفصل الثاني فقد أصبح تصنيف مؤشرات الأداء السابقة واللاحقة غير مجدٍ ويسبب الارتباك.

المهمة الرابعة - السماح بتطور مقاييس أداء الفرق:

عمليــاً لا يمكن لفريق أن يحقــق مجموعة كاملة من مقاييــس الأداء من المحاولة الأولى أو حتى الثانية، وبمجرد وجود مجموعة من مقاييس الأداء يتعين تنويع المؤشرات الفردية لتتماشى مع تحسن أداء الفريق ومن ثم تركز على المشكلات الأخرى.

شكل (٩-٩) تحديد مقياس الماضي وإعادة صياغته بحيث يكون مقياساً حالياً أو مستقبلياً

المقاييس الماضية (أسبوع/ أسبوعان/ شهر/ ربع السنة الماضية)	المقاييس الحالية (في الوقت الحالي/ اليوم/ أمس)	المقاييس المستقبلية (أسبوع/ شهر/ ربع السنة القادم)
عدد الطائرات المتأخرة هذا الشهر	الطائرات المتأخرة في الجو لأكثر من ساعتين	عدد المبادرات التي سيتم تنفيذها هذا الشهر في المجالات المستهدفة والتي تسبب تأخر الطائرات.
تاريخ الزيارة الأخيرة للعميل الرئيسي	إلغاء طلب للعميل الرئيسي (اليوم)	تاريخ الزيارة التالية للعميل الرئيسي
مبيعات الشهر الماضي للمنتجات الجديدة	عيوب الجودة التي اكتُشفت اليوم في المنتج الجديد	عدد التحسينات المطلوب إنجازها في المنتجات الجديدة على مدار الشهر أو الشهرين أو الأشهر الثلاثة القادمة.

المصدر:

David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

المهمة الخامسة - استخدام قاعدة باريتو ٨٠/ ٢٠ عند تقييم كيفية حساب المقياس.

ينبغي عليك تشجيع الفرق حتى تكون عملية عند تقييم كيفية حساب مقاييس الأداء التي قاموا باختيارها، ومن الضروري ألا تزيد تكلفة جمع المقاييس عن الفوائد الناتجة عن المقياس. وبالنسبة للعديد من المقاييس فإنه يجب تشجيع الموظفين إما على استخدام تقنيات بسيطة (مثل مقياس الفواتير المتأخرة لمدة أسبوع في الشهر) أو على استخدام تقنيات التقييم (مثل تقدير عدد ساعات التدريب الشهر الماضي). وتشجعنا قاعدة باريتو ٨٠/ ٢٠ على قياس مؤشرات الأداء الرئيسية فقط وبالتفصيل (مثل ضمان نظام تتبع الطائرات المتأخرة لاستثمار يقدر بملايين الدولارات).

المهمة السادسة - كن على اطلاع دائم بملكية الفريق:

تذكر أن الهدف الأساسي لمقاييس أداء الفريق هو مساعدة الفريق على تحسين أدائه، كما أن مقاييس الأداء تمثل ما يرغبون في تجميعه للإسهام في تحسين عوامل النجاح الحاسمة المتعارف عليها. وعلى فريق مؤشر الأداء الرئيسي توجيههم إذا انحرفوا عن الاتجاه الصحيح.

المهمة السابعة - وضع حد أقصى بمعدل خمسة وعشرين مقياس أداء لكل فريق كحد أقصى:

على الأرجح أن يكون وجود خمسة وعشرين مقياس أداء هو الحد الأقصى المسموح لفريق العمل باختياره للاستخدام المنتظم، وقد تسبب أي زيادة عن هذا العدد من المقاييس مشاكل في الموارد أو نقص التركيز. وتضم مقاييس الأداء تلك بعضاً من مؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمة، وقد تحصل بعض الفرق على أكثر من ثلاثة مؤشرات من مؤشرات الأداء الرئيسية المعمول بها في بطاقة الأداء الخاصة بفريقهم، في حين أن العديد من فرق المكتب الرئيسي للشركة لن تحظى بأي مؤشر من مؤشرات الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء الخاصة بفريقهم وذلك لأنه ليس ثمة صلة بينهم (على سبيل المثال فريق المحاسبة بالخطوط الجوية البريطانية لن يكون لديه مقياس للطائرات المتأخرة). وتذكر أن مؤشرات الأداء الرئيسية تؤثر على المنظمة بأسرها. وعليه، فإنه لا يوجد مؤشرات أداء رئيسية محددة لفريق معين.

مزايا هذه الخطوة:

يضع اختيار مقاييس الأداء على مستوى الفريق المقاييس في مكانها المناسب، ومن شأن هذه المقاييس أن تقوم بالتالي:

- توضيح أهداف الفريق.
- توافق عمل الفريق اليومي مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحسين الرضا الوظيفي (على سبيل المثال المقاييس التي ترفع مستوى تقدير الموظفين والاحتفال).
- زيادة الأمن الوظيفي حيث تسهم الفرق أكثر في نسبة الأرباح.
- عمل قاعدة لتقدير إنجازات الفريق والاحتفال بها.
- المساعدة على الاستيعاب الأفضل والربط بين إستراتيجيات المنظمة.

الخطوة التاسعة - تحديد مؤشرات الأداء التنظيمية الناجحة:

يوصى بأن يتم البدء في اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة بعد إحداث تقدم على مستوى الفريق (المستوى الرابع الموضح في الشكل ٩-٧)، حيث يكتسب فريق مؤشر الأداء الرئيسي معرفة متعمقة عن مؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمة من خلال العمل مع الفرق، وتعد هذه العملية تكرارية مع النتائج التي تتذبذب صعوداً وهبوطاً. وبمجرد وصول المستوى الأول والرابع (كما هو موضح في الشكل ٩-٧) إلى الحالة قبل النهائية فإنه يمكن إعادة ملء المقاييس الخاصة بالإدارة أو القسم (المستويات الثاني والثالث)، وتضمن هذه العمليات مقاييس مناسبة لجميع المستويات.

ويعكس هذا المنهج الهدف من التمكين وكذا يضمن ملكية الفريق لمقاييس أدائه، كما يضمن أيضاً إدخال نظام مقاييس الأداء على المستويات الأخرى للمنظمة التي ستتأثر بما يلي:

- عوامل النجاح الحاسمة في المنظمة.
- الأنشطة الحيوية الموجودة في مقر العمل والتي تسبب النجاح أو الفشل.

لا يهم مدى تعقيد المنظمة، سواء كانت هيئة عامة أو مستشفى أو شركة متعددة المجالات، فإنه لا يجب تعزيز مقاييس الأداء في الإدارات أو الأقسام أو الفرق لتصبح مقاييس المنظمة. حيث إن ذلك يؤدي في النهاية إلى حدوث الفوضى. على سبيل المثال لدى بعض المستشفيات ما يتجاوز مائتي مقياس على مستوى المنظمة! من الضروري أن يستوعب جميع الموظفين مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل كامل. تذكر أن عملية إيجاد مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة تعد عملية دقيقة للغاية وتحتاج للمزيد من الفحص والتعمق. ورغم السهولة النسبية لعمل قائمة معقولة لمؤشرات الأداء فإن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، لاسيما عند الحاجة إلى حصرها فيما لايزيد على عشرة مؤشرات في المنظمة بأسرها، يعد أمراً صعباً.

ورد في الفصل الثالث الذي يأتي تحت عنوان تنشيط إدارة الأداء Revitalizing Performance Management أن الركيزة الأساسية الثانية تتمثل في معرفة المسؤولين عن تغيير النموذج أمثال (دراكر وكولينز وويلش وهاميل وبيترز ووترمان وغيرهم). علينا تطبيق هذه المعرفة في هذه الخطوة مثلما هو موضح في الجدول ٩-٦.

جدول (٩-٦) دروس من المسؤولين عن تغيير النموذج (وردت في الفصل الثالث)

الدرس	الدلالة
عليك الحصول على ثلاثة مواقع للاختبار. أشار دراكر إلى أن تجربة واحدة غير كافية على الإطلاق.	عند القيام بمشروع مؤشرات الأداء الرئيسية علينا أن نتبع نصائح الخبراء بأن نقوم بتجربة مشروع مؤشر الأداء الرئيسي في ثلاث هيئات.

المهام الأساسية لاختيار مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة في المنظمة:

يحتاج فريق مؤشرات الأداء الرئيسية لإنجاز المهام الخمس الآتية عند العمل على القيام بتنفيذ هذه الخطوة:

المهمة الأولى - ضمان اتزان مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية:

يجب أن توجه مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية لجميع المنظورات الستة ببطاقة الأداء المتوازن (منظور التركيز على العميل، ومنظور المالية، ومنظور الابتكار والتعلم، ومنظور العملية الداخلية، ومنظور رضا الموظفين، ومنظور البيئة/ والمجتمع). وتساعد ورقة العمل في كتابي الإرشادي في هذه العملية.

المهمة الثانية - تحديد الحد الأقصى لمؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة بألا يزيد على عشرة مؤشرات:

لا يوجد عدد مثالي للمؤشرات، هناك القليل من المنظمات فقط تحتاج لأكثر من ١٠ مؤشرات أداء رئيسية وفي الحقيقة تعمل الكثير من المنظمات بنجاح على عدد أقل من خمس مؤشرات أداء رئيسية.

المهمة الثالثة - التصريح بضم مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية:

عملياً لن يحقق أي فريق لمؤشرات الأداء الرئيسية نجاحاً كاملاً في مؤشرات النتائج الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية سواء

مــن المحاولة الأولى أو حتى الثانيــة. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد فبمجرد وجود مجموعة من مؤشــرات الأداء الرئيســية، فإن المعلومات التــي تقدمت بها فرق العمل ستسلط الضوء على تعزيزات مؤشرات الأداء الرئيسية.

المهمــة الرابعــة - ضمان أن جميع مؤشــرات الأداء الرئيســية لديهــا معظم أو جميع سمات مؤشر الأداء الرئيسي:

عليك ضمان مرور جميع مؤشــرات الأداء الرئيســية التي تم اختبارها على قائمة المراجعة. وتضم سمات مؤشر الأداء الرئيسي ما يلي:

- المقاييس غير المالية (أي التي لا يعبر عنها بالدولار أو الين أو اليورو ... إلخ).
- يتم قياسها باستمرار (أي على مدار الساعة أو على نحو يومي أو أسبوعي).
- يقوم عليها المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا.
- توضيح الإجراء المطلوب من الموظفين (يمكن للموظفين اســتيعاب المقاييس ومعرفة ما يجب إصلاحه).
- المقاييس التي تقع على عاتق مسؤولية إحدى فرق العمل.
- عرض التأثير المهم (حيث تؤثر على جوهر عوامل النجاح الحاسمة وأكثر من منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن).
- تشجيع اتخاذ الإجراء المناسب في الاتجاه الصحيح (أي يتم اختبارها لضمان أن له تأثيراً إيجابياً على الأداء وله جانب مظلم بسيط).

المهمة الخامسة - اختبار جميع مؤشرات الأداء الرئيسية عبر ثلاث تجارب:

يرى بيتر دراكر أن أي اختبار لا يجب تأديته أقل من ثلاث مرات. وعلى فريق مؤشــر الأداء الرئيســي أن يســتمع بحكمة وأن يعمل في ضوء هذه النصائح. ويضمن الاختبار أن جميع مؤشرات الأداء الرئيسية تسعى للحصول على نتائج سلوكية مرغوب فيها وأنه لا يوجد أي تبعات غير متوقعة، ويتمثل الجانب المظلم هنا في الطريقة التي يعمل بها المقياس.

مزايا هذه الخطوة:

تتمثل مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة في المنظمة في المقاييس التي لها بالغ الأثر على المنظمة وتنشــيط الإجراء في الوقت المناســب وربط الأنشطة اليومية بالأهداف الإستراتيجية في المنظمة.

الخطوة العاشرة - وضع إطار للتقارير يشمل كافة المستويات:

يجب تهيئة إطار عمل التقارير ليناسب متطلبات المستويات المختلفة داخل المنظمة وكذا مع تواتر تقديم التقارير بما يدعم عملية صنع القرار في الوقت المناسب. وقد ورد إطار مقترح لإعداد تقارير عن مؤشرات الأداء في الشكل ٩-١٠.

يجب تقديم تقارير عن معظم مؤشرات الأداء الرئيسية على نحو يومي (بطريقة إلكترونية) في التاسعة صباحاً أو كما في حالة الخطوط الجوية البريطانية حيث يتم تحديثها باستمرار على مدار الساعة وعلى نحو يومي.

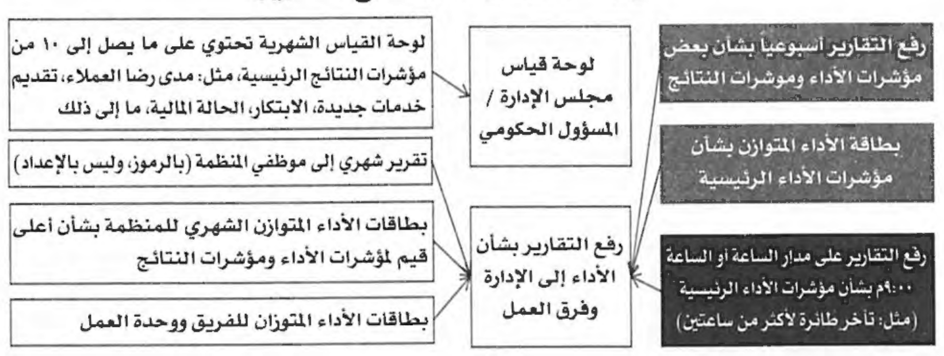
وسيكون هناك في معظم المنظمات «خمس مؤشرات أداء رئيسية» أخرى وسيتعين إعداد تقارير عنها على الأقل كل أسبوع (باستثناء مؤشرات الأداء الرئيسية اليومية التي ذُكرت آنفاً). يتمثل أحد المقاييس الأسبوعية، التي تعد مهمة بالنسبة لمعظم المنظمات، في تقديم تقارير عن آخر المشروعات وآخر التقارير لفريق الإدارة العليا. وتعد هذه التقارير كفيلة بقلب أوضاع الإنجاز في المنظمة.

أما مؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء الأخرى فيمكن تقديم تقارير عنها بصفة شهرية على مستوى الفريق والإدارة والقسم وكذلك تقديم تقارير عن بطاقات الأداء المتوازن في المنظمة. ويحفز إدخال بطاقة الأداء المتوازن في تقديم تقارير أكثر دقة وسرعة.

ويتسلم مجلس الإدارة صفحة واحدة فقط عن لوحة قياس أداء الحوكمة بخصوص مؤشرات نتائج الأداء الرئيسية التي تُراوح بين خمسة وثمانية مؤشرات. وتغطي مؤشرات نتائج الأداء الرئيسية تلك نجاح المنظمة، ولا تعد هذه المؤشرات مؤشرات أداء أو مؤشرات أداء رئيسية. كما يجب أن تغطي المنظورات الستة لبطاقة الأداء المتوازن وللقيام بذلك عليك تتبع المؤشرات العشرة للنتائج الرئيسية. وفي غضون شهر واحد سيكون لزاماً عليك تقديم تقارير عن مؤشرات النتائج الرئيسية التي تطلعنا على أهم الأخبار. ومن الأفضل عدم تسليم مجلس الإدارة بطاقة الأداء المتوازن عن الإدارة لأن دور المجلس حوكمي بحت وتلقيه معلومات إدارية سيصرفه عن مهامه الأساسية.

كما أن فترة إعداد التقارير تسمح بالتمديد ومن ثم يلزم التأكيد أن مبدأ المبادرة بالعمل مجرد مبدأ تنفيذي. ومن الشائع أن تجد بعض الفرق تقضي المزيد من الوقت في الجدل حول اختيار الألوان المناسبة للعروض التقديمية للإدارة العليا. ولا يمكن السماح بحدوث ذلك في مشروع مؤشر الأداء الرئيسي.

شكل (٩-١٠) إطار عمل مقترح للتقارير



كما يُوصى أن يترك فريق الإدارة العليا تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازنة لفريق مؤشـــر الأداء الرئيسي والثقة في حكمهم. وعلى فريق الإدارة العليا أن يحيط فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي علماً بأن الإدارة العليا ستسعد بالنموذج الذي سيقدمه الفريق وأنه بإمكانهم دوماً «الاحتفاظ بالقاعدة الأساســية وإضافة بعض التطويرات بعد فترة تُراوح بين ســتة واثني عشــر شــهراً» ما تبحث عنه هو إطار لعمل التقارير يغطي المنظورات الســتة لبطاقة الأداء المتوازن. ويتمثل الحل في السعي لعمل اتفاق يســمح بتســجيل التعديلات المقترحة وفحصها في نهاية فترة المراجعة المتفق عليها. ولا يثير الأمر الدهشة حول عدم النظر في كثير من التعديلات المقترحة بسبب عامل الوقت.

وتوجــد بعض نماذج التقارير في الفصل الرابع عشــر، (إعــداد تقارير مقاييس الأداء).

المهام الأساسية لتطوير إطار عمل التقارير على جميع المستويات:

علــى فريق مؤشــر الأداء الرئيســي القيام بهذه المهــام الثلاث عنــد تنفيذ هذه الخطوة:

المهمة الأولى - عمل تدريب مناسب عن تقديم التقارير:

على فريق المشــروع أن يدرب جميع الفرق علــى أفضل الطرق لتقديم تقارير عن المقاييس الخاصة بهم باستخدام الإنترانت ولوحات الإعلانات والنسخ الورقية. يوجد نماذج للتقارير في الفصل الرابع عشر.

وعليهـم أيضاً عمل تدريب عن كيفية إكمال هـذه التقارير بطريقة فعالة. ويجب تقديم تقارير عن مؤشـر الأداء الرئيسي بشـكل فوري وبمجرد وجود النظم المناسبة يسري تقديم التقارير الأسبوعية والشهرية بشكل روتيني ثابت.

وكدليل إرشادي لا يقدم فريق بطاقة الأداء المتوازن إعداداً لأكثر من نصف يوم ويتم تقديمه في يوم العمل الأول من الشـهر الجديد. ولا يتم أخذ تقديم التقارير المتأخرة في الاعتبار بالنسبة لقياس الأداء.

ويحتاج الموظفون للمسـاعدة في حفظ مبدأ باريتو ٨٠/٢٠. ولا يوجد المزيد من الوقت لإهداره في رسـم الجداول الإلكترونية حيث تصبح هذه المعلومات غير مفيدة بسبب فوات أوانها.

المهمة الثانية - وضع مجموعة من الرسوم البيانية سهلة الفهم:

رغم وجود تقنيات ضخمة لرسـوم البيانات لعرض بيانات مؤشـر الأداء الرئيسي، فإنه يُوصى باتباع طريقة تفكير سـتيفن فيـو(١٦) Stephen Few الخبير العالمي في التصوير المرئي للبيانات. وفيما يلي مجموعة من القواعد التي عليك اتباعها:

- كن متسـقاً. يُوصى بأن يتم حفظ الرسـوم البيانية لسـتة أشـهر على الأقل قبل تحديثها.
- عرض تحليل التوجه. عرض التوجه على مدار فترة من خمسـة عشـر إلى ثمانية عشـر شـهراً الماضية على الأقـل إذا كان لديك عمليات موسـمية. ويجب إطلاق الرسوم البيانية فقط في خلال عام من الآن في بداية العام.
- عـرض النطـاق. عرض نطاق مقبول والـذي يمكن تعقبه بمـرور الوقت لتوضيح التحسينات المتوقعة.
- المحافظة على بساطة الرسوم البيانية. يجب أن يتسم كل رسم بياني بالوضوح حتى للأشـخاص غير المدربين (على سبيل المثال قد يبدو شـلال المياه والردار والرسوم البيانية ثلاثية الأبعاد جميلة ولكن قد يسـيء الموظفون فهمها ومن ثم فإنها نادراً ما هي ضرورية.
- قابلية سـرعة التحديث. يجب أن تخضع جميع الرسوم البيانية في نظام للتحديث السـريع. وفي بعـض الحالات يجب حدوث ذلـك تلقائياً لعمـل تحليل على مدار السـاعة عبـر الإنترانت. ولا يجب أن تعطل الرسـوم البيانية بطاقـة نتائج الأداء

للإدارة الشهرية أو عملية تقديم تقارير عبر لوحات قياس الأداء لمجلس الإدارة والتي ينبغي إنجازها قبل نهاية الشهر بثلاثة أيام.

- إتاحة تصفح الرسوم البيانية. يجب أن تكون الرسوم البيانية الأساسية متاحة لجميع الموظفين عبر الإنترانت.
- لا تفصح عن بند الموازنة. يعد تحديث بند الموازنة الشهري أو السنوي توزيعاً إجبارياً لرقم الخطة السنوية ويتم إقراره في اللحظات الأخيرة.
- عرض نقاط التحول الأساسية. يجب شرح نقاط التحول الضرورية من خلال ملاحظات على الرسم البياني وكذا يجب تسليط الضوء على التعليقات لإبراز القضايا الرئيسية.
- قم بإدخال عنوان يستوعبه القارئ. على سبيل المثال عنوان « ارتفاع العائد على رأس المال العامل (ROCE) بدلاً من وضع الاختصار فقط هكذا ROCE.

الحكمة في استخدام الألوان. إنها لفكرة سديدة أن تستخدم خلفية باللون الأصفر وتستخدم الألوان لتظليل النقاط المهمة.

- استخدام الإرشادات. من شأن وجود أربعة أو خمسة إرشادات باللون الرمادي تمكين القارئ من تقدير الأعداد ومن ثم يزيل اللبس حول الأعداد داخل أعمدة وصفوف الرسم البياني.

المهمة الثالثة - تطوير تسلسل هرمي لتقديم التقارير للموظفين وللإدارة ولمجلس الإدارة:

إذا لم يكن تقديم التقارير عن مؤشر الأداء الرئيسي متاحاً على مدار الساعة ولم يكن نقطة تركيز الحدث تمت مناقشتها في اجتماعات تحسين الأداء فإن التركيز سيتضاءل وتصبح الرسوم البيانية رمزاً للإحباط بدلاً من كونها بؤرة تركيز للتحسين المستمر.

وعليك التأكد من عدم تسليم تقارير مؤشر الأداء الرئيسي لمجلس الإدارة حيث يجب تسليمهم معلومات مختصرة مثلما هو موضح في لوحات قياس أداء مجلس الإدارة في الفصل الرابع عشر.

مزايا هذه الخطوة:

سيتم تطوير نظام ثابت لتقديم التقارير بحيث يستند هذا النظام إلى تقنيات تقديم التقارير والتي بموجبها تتم عملية صنع القرار ولن يستغرق هذا النظام من وقت

الإدارة طويلاً. وتشجع التقارير الموظفين المفوضين للقيام باتخاذ إجراءات تصحيحية على الفور في القضايا التي تؤثر عكسياً على مؤشرات الأداء الرئيسية (على سبيل المثال في خطوط الطيران تقوم الهيئة المفوضة بزيادة فريق النظافة المتعاقدة معه على الفور لضمان سرعة تجهيز الطائرة المتأخرة عن موعدها في أسرع وقت).

الخطوة الحادية عشرة - تيسير استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة:

يقوم الكثير من المنظمات بوضع أساس جيد لمؤشر الأداء الرئيسي فقط من أجل إفشاله أو إنهائه عند رحيل من ابتكره من المنظمة، لذلك من المهم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية على نطاق واسع داخل المنظمة والعمل على دمجها في ثقافة العمل.

إذا ركز المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا على مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل يومي، سيقوم الموظفون باتباعها بشكل طبيعي، وعندما يقضي المدير التنفيذي حوالي ٣٠ دقيقة كل يوم لطلب توضيحات من المديرين والموظفين عن مؤشر الأداء الرئيسي فإن ذلك سيقود إلى تركيز أكبر. وبالتأكيد لا يعد تلقي مكالمتين هاتفيتين من المدير التنفيذي عملاً مهنياً جيداً!! أو بعبارة أخرى، على المدير التنفيذي أن يفي بوعوده ويطلع بشكل دائم على اتجاه تحرك مؤشرات الأداء الرئيسية على مدار اليوم. وبالتالي على المدير التنفيذي عند خوضه لرحلة عمل خارج مكتبه أن يكون قادراً على الاتصال بشبكة الإنترانت والحصول على تحديث لمؤشرات الأداء الرئيسية.

وعلى فريق الإدارة العليا بدورها الالتزام بتفويض الهيئة لاتخاذ الإجراءات الفورية، على سبيل المثال قامت شركة تويوتا Toyota بتفويض العمال بإيقاف خط الإنتاج في حالة وجود أي خلل بالسيارة التي يعملون عليها. ويجب تخصيص الموارد اللازمة للحفاظ على التعليم المستمر والاتصال ولا ينبغي أن تكون هذه المسؤولية على عاتق فريق مشروع مؤشر الأداء الرئيسي فقط.

ويفشل النظام إذا ما استندت عملية المراجعة إلى الاجتماعات المنتظمة على كل مستوى عند تطبيق نظام مؤشرات الأداء الرئيسية. تذكر هنا أن مؤشرات الأداء الرئيسية مجرد مؤشرات تحتاج إلى المراقبة وتقديم التقارير والإجراء على مدار الساعة.

المهام الأساسية لتسهيل استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية:

على فريق مؤشـر الأداء الرئيسي أن يعمل على تنفيذ هذه المهام الست عند القيام بتنفيذ هذه الخطوة:

المهمة الأولى - طمأنة فريق الإدارة العليا بشكل مستمر لكي يثق من تفويض موظفي الخط الأمامي:

مـن الضروري أن يتعلم أعضاء فريق الإدارة العليا تفويض الموظفين ومنحهم بعض السلطات. وبدون تفويض الموظفين سيتم تحجيم فعالية مؤشرات الأداء الرئيسية، كما سيستجيب الموظفون لتوجيه الإدارة بدلاً من اتخاذ إجراءات استباقية بأنفسهم.

المهمة الثانية - نشر حملات ترويجية لجميع الموظفين:

يجب أن يقدم الحملات الترويجية شـخص ماهر في العـروض التقديمية وتكون واحداً من فريق المشروع ويصحبه أحد أعضاء فريق الإدارة العليا. وتبدأ ورشة العمل بمقدمـة يلقيهـا المدير التنفيذي - وفـي حالة غياب المدير التنفيذي فإن بثاً شـبكياً مسـجلاً سـيفي بالغرض - وعرض تقديمي عن طرق التفكير الجديدة في مؤشرات الأداء الرئيسـية ويلقيه مقدم مخضرم من فريق المشروع، ومن الضروري شرح ما يلي للموظفين:

- نظام عمل مؤشرات الأداء الرئيسية التي تم اختيارها.
- من المنوط به جمع البيانات ومتى يقوم بذلك.

النظم المفترض استخدامها.

- قيام فريق الإدارة العليا بدور المراقبة واتخاذ الإجراءات.
- التفويـض المخول للموظفين والذي يلزمهـم تصحيح الأوضاع والمواقف فور حدوثها على مدار الساعة.

المهمـة الثالثـة - الحصـول على مقاييـس أداء نسـبية يمكن مقارنتهـا بالمنظمات الأخرى:

أشـار كلٌ من جيرمي هوب Jeremy Hope وروبين فرايزر Robin Fraser، وهما مـن رواد منهجيـة ما بعد وضع الموازنة[١٧]، إلى أن مؤشـرات الأداء الرئيسـية تؤول بسـهولة إلى معضلة فحص اتصال الأداء السـنوي أو بعبارة أخرى، إذا قمت بوضع

هدف مســـتقبلي فإنه لن يكون بمقدورك أبداً أن تعرف ما إذا كان مناســـباً بناءً على الظروف الخاصة لذلك الوقت. وفي الغالب ستقوم بدفع حوافز للإدارة عند خسارتك لبعض الأســـهم السوقية، مما يعني أن زيادة مبيعاتك لن تحافظ على معدل النمو في السوق.

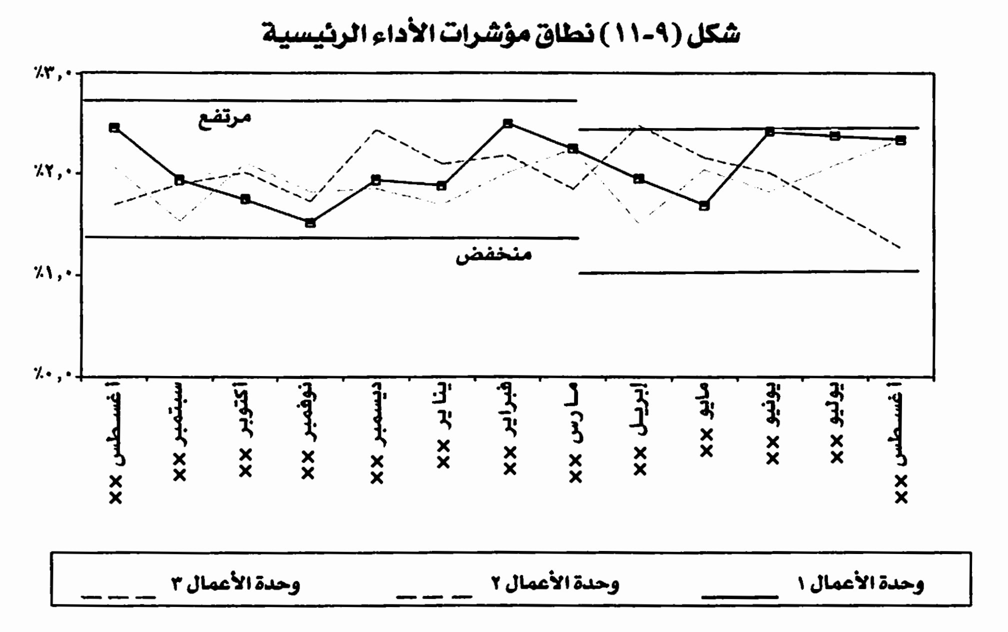
وتعد مقاييس الأداء النســـبية إضافة مهمة لمؤشـــرات الأداء الرئيسية، على سبيل المثال يمكنك التركيز على جميع الطائرات في الجو التي تتأخر لأكثر من ساعتين على مدار الساعة وفي الوقت نفسه يمكنك مقارنة إجمالي الرحلات المتأخرة ومعدل زمن التفريغ وعدد المســـافرين المفقودين وهلم جرا فـــي خطوط الطيران الأخرى. ويمكن تنفيذ ذلك على نحو ربع سنوي من خلال الاستعانة بشركة مقارنة معيارية.

ومن ضمن المزايا الأخرى للمقاييس النسبية أنها لا تحتاج إلى التغيير (أي أنه إذا كان المقياس النســـبي في الربع العلوي أو بنســـبة ٢٪ فوق المعتاد فإن القيمة المعيارية لا تحتاج إلى تغيير).

المهمـة الرابعـة - التأكيـد على عمل مزيـج بين مقاييـس الأداء الماضية والحاضرة والمستقبلية:

تعـــد معظم المقاييس حول العالم مقاييس قديمة، ولتصحيح ذلك الوضع تم إدخال المصطلحين: المؤشـــرات السابقة للحدث والمؤشـــرات اللاحقة للحدث. وكما ورد في «جزء الالتباس بين المؤشـــرات الســـابقة واللاحقة للحدث» في الفصل الســـادس فإن هذه المصطلحات لا تفيد مؤشـــرات الأداء الرئيسية. فعلى سبيل المثال، يمكن تسمية مؤشر الأداء الرئيســـي للطائرة المتأخرة بالمؤشر اللاحق للحدث؛ وذلك لأنه يدل على أحداث ماضية، ومع ذلك فإنه عند وجود الطائرة في الجو وتأخرها، بما يسبب بعض الفوضى للركاب وللموردين وهيئـــة خطوط الطيران بصالة الوصول في المطار، فإنها تسمى بمؤشر سابق للحدث.

شكل (٩-١١) نطاق مؤشرات الأداء الرئيسية



المصدر:

David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing. Implementing. and Using Winning KPIs. 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons. Inc.

المهمة الخامسة - وضع مؤشرات الأداء الرئيسية في نطاقات وليست مجرد أهدف فردية:

يعد النطاق المقبول أكثر إفادة من الهدف الثابت حيث يأخذ النطاق في الاعتبار التغيرات المستقبلية، كما أنه أكثر تساهلاً مع التغيرات البيئية (مثل مجموعة من عوارض المرمى بدلاً من عارضة واحدة في نهاية الملعب).

يعد عرض نطاق مقبول للتقلبات الصاعدة والهابطة بمرور الوقت فكرة سديدة لتوضيح التحسينات المتوقعة. (انظر الشكل ٩-١١).

المهمة السادسة - تطبيق قاعدة ١٠/٨٠/١٠.

ضمان أن مقاييس الأداء المستخدمة النهائية تتوافق مع قاعدة ١٠/٨٠/١٠:

- الإبقاء على أكثر من عشرة مؤشرات نتائج رئيسية وعرض ستة أو تسعة فقط على مجلس الإدارة في أي وقت.

- يعد أكثر من ثمانين مؤشـــر أداء ومؤشر نتائج مناسبين لمعظم المنظمات لاسيما عند استخدام المقاييس الاعتيادية في جميع الفرق (على سبيل المثال يجب تطبيق مقياس يوم التدريب ليتسق مع المصطلح نفسه والرسم البياني في كل الفرق).
- وضع ١٠ مؤشـــرات أداء رئيســـية حداً أقصى. ومن المستبعد أن يكون لدى المنظمة أكثر من عشـــرة مؤشرات أداء رئيسية تتناسب مع الخصائص السبع التي وردت في الفصل السادس.

مزايا هذه الخطوة:

تطبيق مقاييس الأداء (مؤشـــرات النتائج الرئيسية ومؤشـــرات النتائج ومؤشرات الأداء ومؤشـــرات الأداء الرئيسية) في منظمتك على أكمل وجه ومنح الفرصة لإنجاز التغيير المنشود.

الخطـوة الثانيـة عشـرة - تنقيـح مؤشـرات الأداء الرئيسـية للحفـاظ علـى ارتباطها بالمنظمة:

من الضروري الحفاظ على استخدام وفعالية مؤشرات الأداء الرئيسية. وتقوم فرق العمل بإجراء بعض التعديلات والتغييرات لبعض مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأداء كتغيير للأولويات إبان عملية التحســين، ويتمثل الأمر ببساطة في التحرك تجاه الأولوية التالية لإجراء التحسين كمثيلاتها السابقة والاحتفاظ بالمواءمة السلوكية.

وينبغي دائماً الحفاظ على بعض مؤشرات الأداء الرئيسية بسبب علاقتها بعوامل النجاح الحاســمة في المنظمة، على سبيل المثال ســتقوم الخطوط الجوية باستخدام مؤشـــر الأداء الرئيســـي الخاص بالطائرات المتأخرة بشـــكل دائم، بالإضافة إلى أنه على الأرجح أنه ســيتم الإبقاء على مؤشرات الأداء الرئيســـية المرتبطة بالتركيز على العميل.

وينبغـــي أيضاً على الفرق تعديل وبناء مقاييس جديدة للاســـتجابة لظهور عوامل نجاح حاسمة جديدة. ويتم التعرف على عوامل النجاح الحاسمة إبان مراحل التخطيط التمهيدي التي تتم على نحو ربع سنوي.

وعلى الفرق مراجعة وتعديل مؤشـــرات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأداء الخاصة بها على فترات دورية وبالتأكيد لا ينبغي أن يزيد تتابع الفترات على ستة أشهر.

المهام الأساسية لتنقيح مؤشرات الأداء الرئيسية للحفاظ على الصلة بينهم:

يتعين على فريق مؤشـــر الأداء الرئيسي العمل على تنفيذ المهام الأربع التالية عند القيام بتنفيذ هذه الخطوة:

المهمــة الأولــى - مراجعة عوامل النجاح الحاســمة في المنظمة بشــكل ســنوي على الأقل:

ومع التغير الســـريع الذي تشـــهده البيئات التي تعمل فيها الشـــركات، تتغير أيضاً متطلبات البقاء ومن ثم يمكن تغيير مســـتوى التقدم بشـــكل ملحوظ خلال عام واحد. ويجب مراجعة عوامل النجاح الحاســـمة وفقاً لعجلة التخطيط المستمرة. وكممارسة أفضل يمكن أن تكون عجلة التخطيط المســـتمرة جـــزءاً من نظام التخطيط التمهيدي الذي يتم على نحو ربع ســـنوي. ويســـتمر اتســـاق عوامل النجاح الحاسمة لسنوات، ويســـتمر العمل وفق عامل النجاح الحاســـم المتعلق بوصول الطائـــرات وإقلاعها في الوقت المحدد طالما لا تزال شركة الطيران تستخدم الطائرات.

المهمة الثانية - عقد مجموعة تركيز لمدة يوم واحد تقوم بمراجعة مقاييس الأداء:

يجب أن تشتمل أهداف ورشة العمل على مراجعة مقاييس الأداء من خلال مجموعة رئيســـية من الموظفين والإدارة لتعلم الخبرات وتعزيز القيمة المكتســـبة من اســـتخدام مقاييس الأداء. ويجب أن تتألف مجموعة التركيز من خمسة عشر إلى ثلاثين عضواً من الموظفين ذوي الخبرة، ويقـــع الاختيار من بين الإدارات والفرق والمكاتب من جميع مجالات العمل والمكتب الرئيســـي. ويجب أن يضم قطاع التوظيف الوظائف المختلفة من الموظفين الإداريين وحتى أعضاء فريق الإدارة العليا.

وعند حلول موعد مراجعة وفحص عوامل النجاح الحاسمة يتم مناقشة أي عوامل نجاح حاســـمة جديدة للمقاييس الجديدة باتباع أســـلوب العصـــف الذهني وكذا يتم مراجعة مقاييس المنظمة لمعرفة مدى ملاءمتها واكتمالها.

المهمة الثالثة - التشاور مع أصحاب المصالح:

ضمان استمرار إجراء التشاور مع أصحاب المصالح ليتم ضمها في عملية مراجعة الأداء. ويقـــوم أصحاب المصالح بتقـــديم التغذية المرتجعة إذا ما اقتضت الحاجة إلى تحسين الإستراتيجيات وعوامل النجاح الحاسمة.

كما يجب التشــاور مع الموردين الرئيسيين من أجل تحقيق كفاءة تشغيلية بأكبر قدر ممكن من خلال التداخل العمودي للنظم. على سبيل المثال، لدى أحد معالجي الأخشاب موقع على الإنترنت لســجلات أسهم تجارة الأخشاب الرئيسية. ويعد معالج الأخشاب مســؤولاً عن إدارة مستويات الأســهم وتوصيل الأخشــاب. وكذا يقوم بإرسال فواتير إلكترونية وطرح طريقة الدفع الإلكتروني وتحديث نظام أسهم تجارة الأخشاب.

المهمة الرابعة - السماح بتأقلم مقاييس أداء الفرق:

يعد الحفاظ على شعور الفريق بملكية مقاييس الأداء مسألة حرجة ويمكن تحقيقها فقط إذا أدرك الموظفون قيمة معلومات مقاييس الأداء وفائدتها وأهميتها. وكما تقوم الفرق بإتمام عملية التحســين ســيتم اختبار مدى إفادة مؤشــر الأداء الرئيســي في مواجهــة التحديات الجديدة التي تواجــه الفريق. ويجب اعتماد مقاييس أداء الفريق على النحو المطلوب للحفاظ على صلتها واستخدامها.

مزايا هذه الخطوة:

يتم الحفاظ على دورة التحســين المستمرة باستخدام مؤشــرات النتائج الرئيسية ومؤشرات النتائج ومؤشر الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية.

ملاحظات:

1- David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, 2nd ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010), Chapter 3, Developing and Using Winning KPIs: A 12 Step Model, and Chapter 4, KPI Team Resource Kit. The templates from these two chapters can be acquired electronically from www.davidparmenter.com.

2- Ibid.

3- See draft program in Parmenter, Key Performance Indicators.

4- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996).

5- Peter Drucker, Peter Drucker on the Profession of Management

6- Gary Hamel, The Future of Management (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2007).

7- Jack Welch and Suzy Welch, Winning (New York: HarperBusiness, 2005).

8- Peter Drucker Management Challenges for the 21st Century (New York: HarperCollins, 1999).

9- Welch and Welch, Winning.

10- Hamel, Future of Management.

11- Drucker, Management Challenges for the 21st Century.

12- Hamel, Future of Management.

13- Parmenter, Key Performance Indicators.

14- Ibid.

15- Hamel, Future of Management.

16- Stephen Few, Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten (Burlington, CA: Analytics Press, 2004); Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2006); Now You See It: Simple Visualization Techniques for Quantitative Analysis (Sebastopol, CA: Analytics Press, 2009).

17- Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2003.

الفصل العاشر
تحديد المقاييس

نشـأت العديد من المقاييس نتيجة عملية معيبـة، ويبدو أن العديد من المنهجيات، بما في ذلك بطاقة الأداء المتوازن، تخبرنا أن المقاييس هي نتاج ثانوي للممارسة، ومن ثمَّ فإن مهمة التوصل إلى المعايير تعد آخر ما قد يؤخذ في الحسبان ويمكن أن يؤديها مجموعـة موظفين قليلي الخبرة وليـس لديهم أدنى فكرة عمـا يترتب على التوصل إلى مقياس من شـأنه أن يحظى باستجابة سـلوكية ملائمة. وكما ذكرت في الفصل الثاني، أن الاعتقاد بأن تكون المقاييس المناسـبة واضحة للغاية لا يعدو أن يكون أحد الاعتقادات الخاطئة المتعلقة بمقاييس الأداء.

هناك عدة طرق شائعة للحصول على مقاييس خاطئة تماماً:

- اعتقادك أن المقياس سينجح طالما كان مصمماً بأسلوب محدد ويمكن قياسه وتحقيقه وواقعي وحسـاس للوقت، لأن ذلك الاعتقاد الخاطئ لديـك يتعارض مع حقيقة أن المقياس يمكن ألا يكون مرتبطاً بعوامل النجاح الحاسـمة الخاصة بالشركة، كما أنه يمكن أن يكون للجانب المظلم بالمقياس عواقب وخيمة للغاية.
- أن تتوالـى مقاييس الأداء بحيث يكون المقياس الواحد مندرجاً تحته الأجزاء المكونة لـه بحيث يتوقف عمل كل فريق على عمـل فريق آخر (أي أن تبدأ بالعائد من رأس المـال العامل ثم تحدد المقاييس التي كانت سـبباً في تكويـن العائد وهكذا مع باقي أجزاء المقياس).
- أن تولّي فرق العمل مهمة التوصل إلى مقاييس دون أن تكون تلك الفرق مُدرَّبة ومن ثـم وضع المقاييس التي توصل لها هـؤلاء الموظفون غير المدربين، في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الخاص بالمنظمة.
- أن تولّي مهمة التوصل إلى المقاييس إلى عدد قليل من المحاسبين أو المتخصصين في إدارة الأداء على أن يقوموا بإكمال تلك المهمة في أوقات فراغهم.
- أن تربط بين مؤشـرات الأداء الرئيسـية والأجور المرتبطة بالأداء؛ لأنك إن فعلت ذلك فسـتتحول مؤشرات الأداء الرئيسية إلى مجرد مؤشـرات أداء سياسية. وكما ذكرت آنفـاً، ينبغـي اعتبار الأداء الجيد بمثابة الحصول على « تذكرة لبدء اللعبة» أي أن أداء الموظفين الجيد هو السـبب في توظيفهم وبذلك لن تحتاج إلى تحفيز الموظفين لديك.

كيفية استنباط المقاييس:

ستساعدك العملية التالية على التأكد من وضعك المقاييس الأنسب:

- حدد ماهية عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بمنظمتك
- ارسم العلاقات في خرائط توضيحية بحيث تتوصل إلى عوامل النجاح ذات التأثير الأكثر أهمية ــــ أي عوامل النجاح الحاسمة.
- اجعل كل فريق عمل يقوم بعملية عصف ذهني حيال عوامل النجاح الحاسمة وذلك بغية التوصل للمعايير المناسبة لكل فريق عمل.
- اجمع جميع المقاييس، التي تم التوصل إليها عبر جلسات العصف الذهني في قاعدة بيانات وحدد من خلالها السمات الرئيسية مثل عامل النجاح الحاسم وتأثيرات المقياس وعدد مرات تكرار القياس.
- قم بتكليف فريق عمل متخصص لمراجعة كل مقياس واستبعاد المقاييس الضارة أو المتكررة أو غير الضرورية. سيكون لكل المقاييس جانب مظلم، يمثل أثراً سلبياً غير مقصود ويكمن حل هذه المشكلة في تفهم ما عليك فعله بغية تقليل تلك المقاييس.
- ناقش المقاييس مع طاقم العمل لديك واسألهم «إذا قامت الشركة بقياس كذا فماذا ستفعل حيال ذلك؟».
- اختبر المقاييس في ثلاثة مواضع بحيث تضمن أن المقاييس تعمل على النحو المتوقع.
- قم بتطبيق المقاييس وتأكد من أن المدير التنفيذي يفهم كيفية عملها ويفهم ما هو متوقع من المتابعة اليومية/ أو الأسبوعية.

مقاييس العصف الذهني:

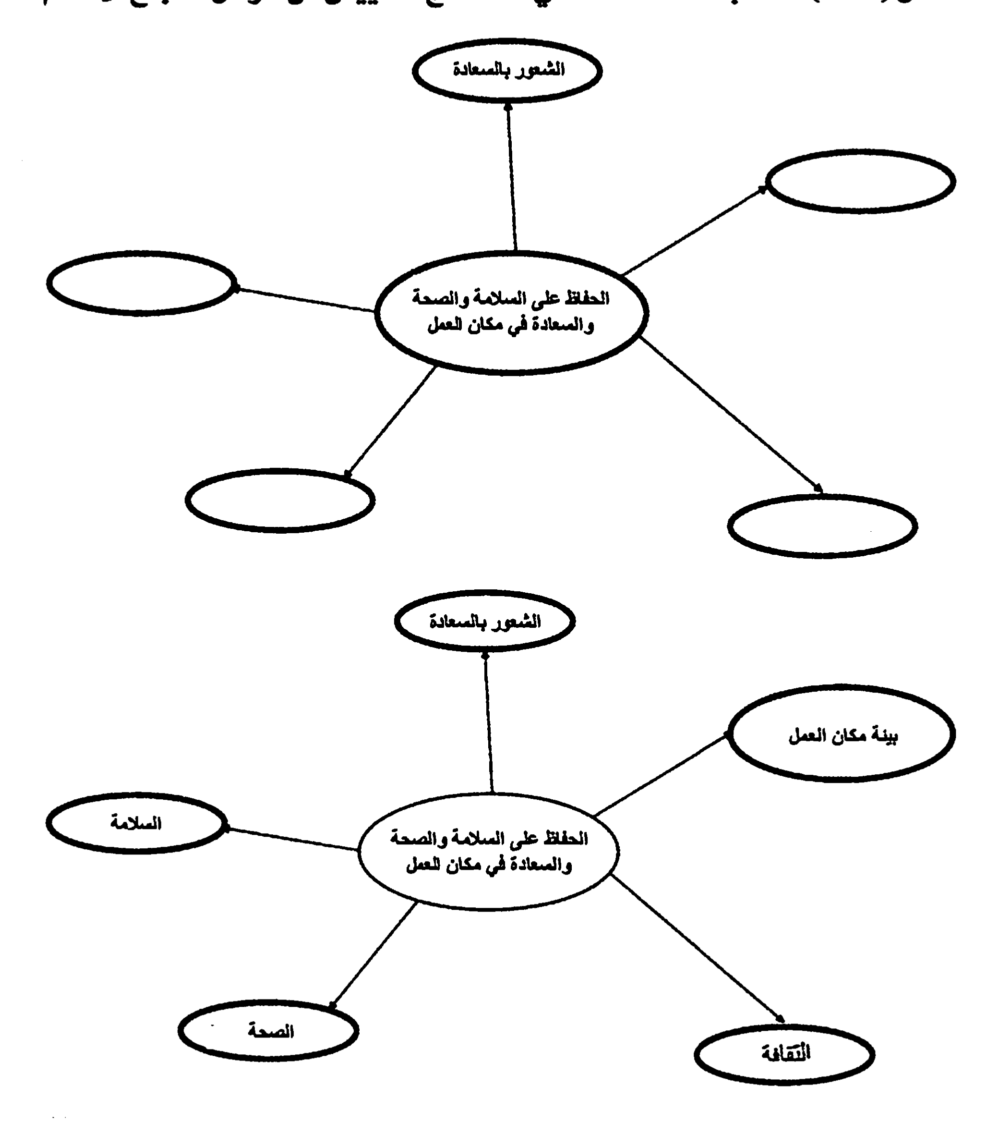
تعد عملية العصف الذهني تقنية شائعة الاستخدام حول العالم؛ لذا فأنا لست مضطراً لإمضاء فترة طويلة في شرح هذه التقنية إلا أنني سأقوم بالتأكيد على بعض القواعد المفيدة:

- اجعل الموظفين القدامى ذوي الخبرة يحضرون جلسات العصف الذهني مع أولئك الموظفين الجدد المتحمسين.
- أكد على الحاضرين بجلسات العصف الذهني أن الجميع سواء أثناء الجلسة حتى لا يقوم أحد الأعضاء الكبار بالمنظمة بالتعالي على غيره والتصرف كأنه مسؤول

تســهيلات؛ لأن ذلك من شأنه إحداث بيئة «اجتماعية» بدلاً من جلسة عصف ذهني ذات نطاق مفتوح وموسعة.

- تعامــل مع جميع الأفكار على أنها أفكار ســديدة دون تعديل أو نبذ أي فكرة كانت. وفي الغالب يمكن أن تكون الفكرة الغريبة سبباً في التوصل إلى اكتشاف عظيم.
- أثنــاء عملية العصف الذهني، ابدأ بمناقشــة بعض الجوانب المحتملة لعامل النجاح الحاسم الذي تدور المناقشة حوله. كما هو موضح بالشكل ١٠-١.
- وبخصــوص كل جانــب ابدأ بالتفكيــر بمقاييس محتملة لكل جانب (راجع الشــكل ١٠-٢) واسأل الحضور بالجلسة:
  - كيف ســيكون الأداء جيداً؟ وبعد الاطلاع على إجابتهم اســألهم «وماهي المقاييس التي يمكنها أن تجعل مستوى الأداء في أفضل حال؟».
  - «ماهو الأداء الســيئ؟» وبعد ســماع إجابتهم اطرح عليهم هذا الســؤال: «ما هي المقاييس التي من شأنها إعطاء تحذيرات سابقة لهذا الأداء السلبي؟
- وقبــل أن تمضي قدماً في هــذه العملية عليك التأكد من أن لديك معايير ســابقة وحالية ومستقبلية. (راجع الشكل ١٠-٢)

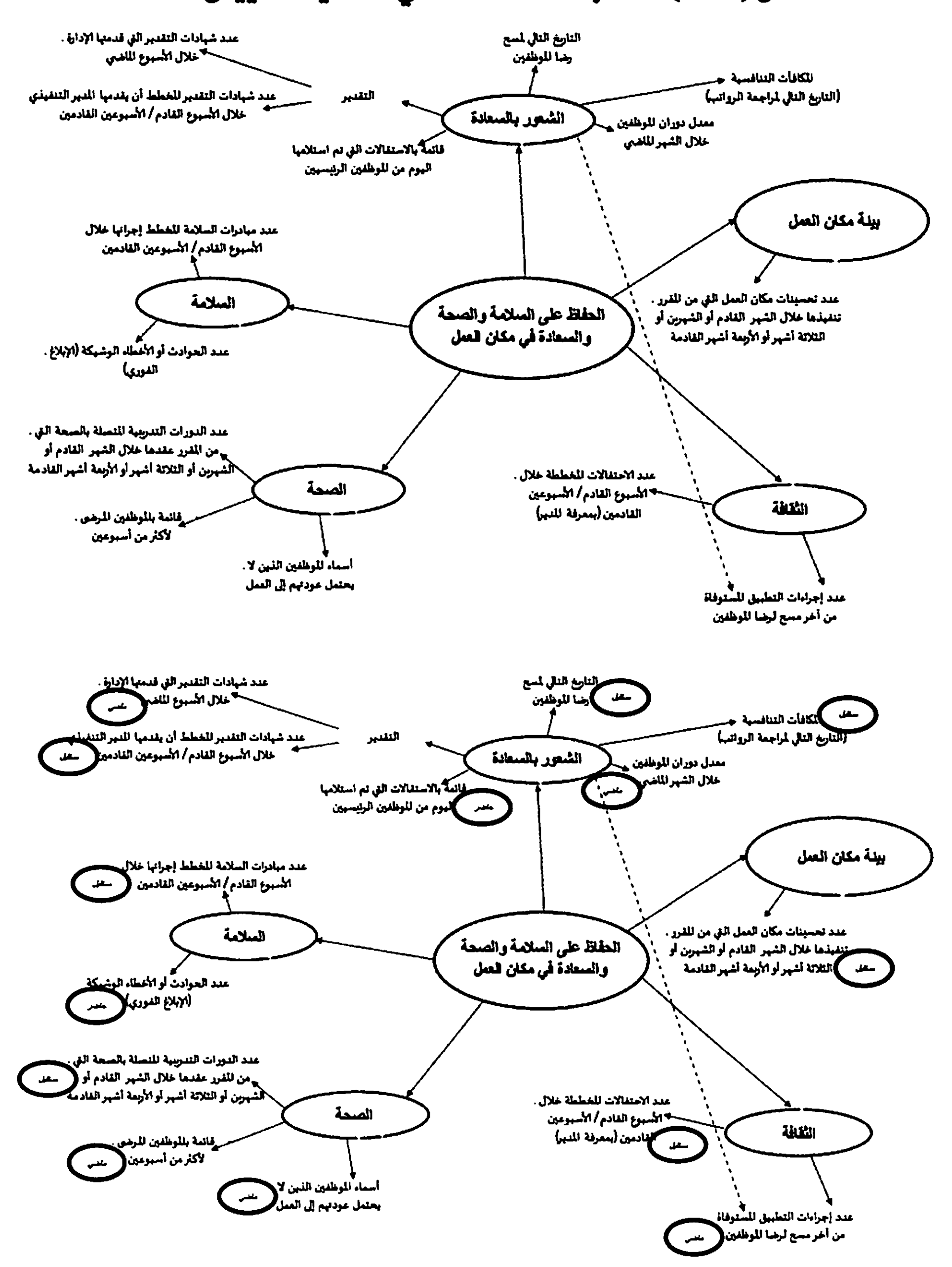
شكل (١٠-١) عقد جلسة عصف ذهني لاستنتاج المقاييس من عوامل النجاح الحاسم



عملية قياس الأداء عند ستايسي بار Stacy Barr:

تعد ستايسي بار Stacy Barr واحدة من أكبر الخبراء في العالم في مقاييس الأداء. وقد قضت السنوات الخمس عشرة الماضية أو نحو ذلك في مساعدة المنظمات حول العالم في التوصل إلى المقاييس التي من شأنها تحسين الأداء. هذا، وقد طورت بار منهجية لتملأ الفراغ القائم بشأن بطاقة الأداء المتوازن والمنهجيات الأخرى. وتعتقد بار Barr أن العديد من المنظمات تتبنى نهجاً خاصاً بها لقياس الأداء وتستهين بحجم الجهد والصرامة المطلوبين لإنتاج مقاييس ذات جدوى.

شكل (١٠-٢) عقد جلسة عصف ذهني لتحديد مقاييس الأداء



قامت بار بتطوير منهجية ناجحة، وتقوم على تنفيذ خطوة بخطوة لأساليب بسيطة وجداول تصنع مقاييس ذات جدوى تقود إلى التحسين الإستراتيجي، وتتضمن ملامح هذه المنهجية النقاط التالية:

- الانتقاء: بمعنى اختيار وتحديد ما يستحق القياس. يدل اختيار ما يجب قياسه على الاهتمام بالمخرجات الأهم بالنسبة لك ولعملك، لذا عليك تحديد مقاييسك بعناية واضعاً بعين الاعتبار الشكل الذي ستتخذه مصداقية هذه المخرجات.
- التجميع: جمع البيانات السليمة: تعد عملية تجميع البيانات مهمة للغاية من حيث سلامتها والعناء الشديد في جمع الموارد، لذا فهي تستحق إعطاء اهتمام كبير وجهود مكثفة بغية تجميعها بما يجعلها ملائمة للغرض.
- التخزين: إدارة البيانات بحيث تستطيع الوصول إليها بسرعة ويسر. يحدد مكان وآلية تخزينك للبيانات نوع البيانات التي يمكنك الوصول إليها، ومتى وكيف تستطيع الوصول إليها بسرعة، ومدى صعوبة أو سهولة الوصول إليها، ومدى الاستفادة المتعددة من استخدامها.
- التحليل: تحويل البيانات إلى معلومات. تحليل البيانات عبارة عن تحويل البيانات الأولية إلى معلومات، ويمكنك التأكد من حصولك على المعلومات الأنسب عن طريق تطبيق أبسط نهج تحليلي يستطيع أن يقدم معلومات وفق الشكل المطلوب حتى يتسنى الإجابة عن استفساراتك التوجيهية.
- التقديم: ربط المعلومات بفعالية، في أثناء عملية ربط بيانات الأداء فأنت تؤثر على نوع المعلومات التي سيركز عليها الجمهور، لذا انتبه إلى طريقة عرض مقاييس الأداء بما يتيح تقديم إجابات بسيطة وذات صلة فضلاً عن كونها مرئية وموثوقة وفقاً لأولويات أسئلتها. وتعد بار Barr مثلي تماماً عاشقةً لأعمال ستيفن فيو Stephen Few.
- التفسير: ترجم المعلومات إلى بيانات نهائية. إن توضيح مقاييس أدائك يعني ترجمة رسائل محددة عن طريق معلومات الأداء إلى استنتاجات عما يحدث بالفعل ولتحويل المعلومات إلى بيانات عليك التعرف على نوع الرسائل أي منها حقيقي وواقعي (إذ إن جميعها ليس كذلك).

تسمي بار هذه المنهجية باسم PuMP (Performance Measurement Process) أي عملية قياس الأداء، وأستطيع القول أنني أشاركها الرأي فيما يتعلق بتوصل المنظمة

للمقاييس واستخدامها لتلك المقاييس التي ستصنع فارقاً عند ما تتم متابعتها من قبل إدارة الموظفين وفريق الإدارة العليا.

لمزيد من المعلومات قم بزيارة www.stacebarr.com.

فحص مؤشرات الأداء الرئيسية لتحقيق المواءمة السلوكية:

ولمراجعة احتمالية مواءمة مؤشـــرات الأداء الرئيســـية للســـلوك قم بإنشاء جدول باســـتخدام العناوين الموجودة في الشـــكل ١٠-٣ وصنف أهـــم ٢٠ مقياس أداء خاص بمنظمتـــك. ضع علامة على مدى التقدم الذي أحرزته حتى الآن وتأكد من ملء كافة الفراغات.

شكل (١٠-٣) مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية لمواءمة السلوك

مقياس الأداء	تمت تجربة المقياس لضمان تحفيزه لاتخاذ الإجراء المناسب	تمت مراقبة القياس ويعمل جيداً	متابعة المدير العام والمدير التنفيذي للأداء الضعيف	يمكن تكليف أحد فرق العمل بقياس الأداء	فهم الفريق المشارك لأهمية عامل النجاح الحاسم	الدعم من فريق مؤشرات الأداء الرئيسية على الأقل أسبوعياً أثناء عملية التغيير	الاحتفال بالأداء الجيد في المنظمة
تأخر طائرة في الجو لأكثر من ساعتين	√	√	√	√	√	√	√
xxxx							

الفصل الحادي عشر
دراسات الحالة

لمعرفة آلية سير ورشة العمل عن عوامل النجاح الحاسمة والتي تستغرق يومين أُقدم بعض النماذج من الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية التي تعاملت معها. وأتمنى أن توضح هذه الأمثلة العملية التي تم مناقشتها في الفصل السابع وهي التوصل لعوامل النجاح داخل منظمتك.

نادي الجولف (منظمة غير ربحية ذات عضوية):

هو نادي جولف صغير يقع في قرية على شاطئ البحر لا يتجاوز عدد أعضائه عن ثلاثمائة وخمسين لاعباً، ورغم قلة أعضائه مقارنة بغيره إلا أن هذا النادي استطاع صناعة اثنين من لاعبي الجولف المحترفين. وطلب مني رئيس نادي الجولف مساعدة لجنة إدارة النادي في رصد العمليات المنوط بهم تنفيذها.

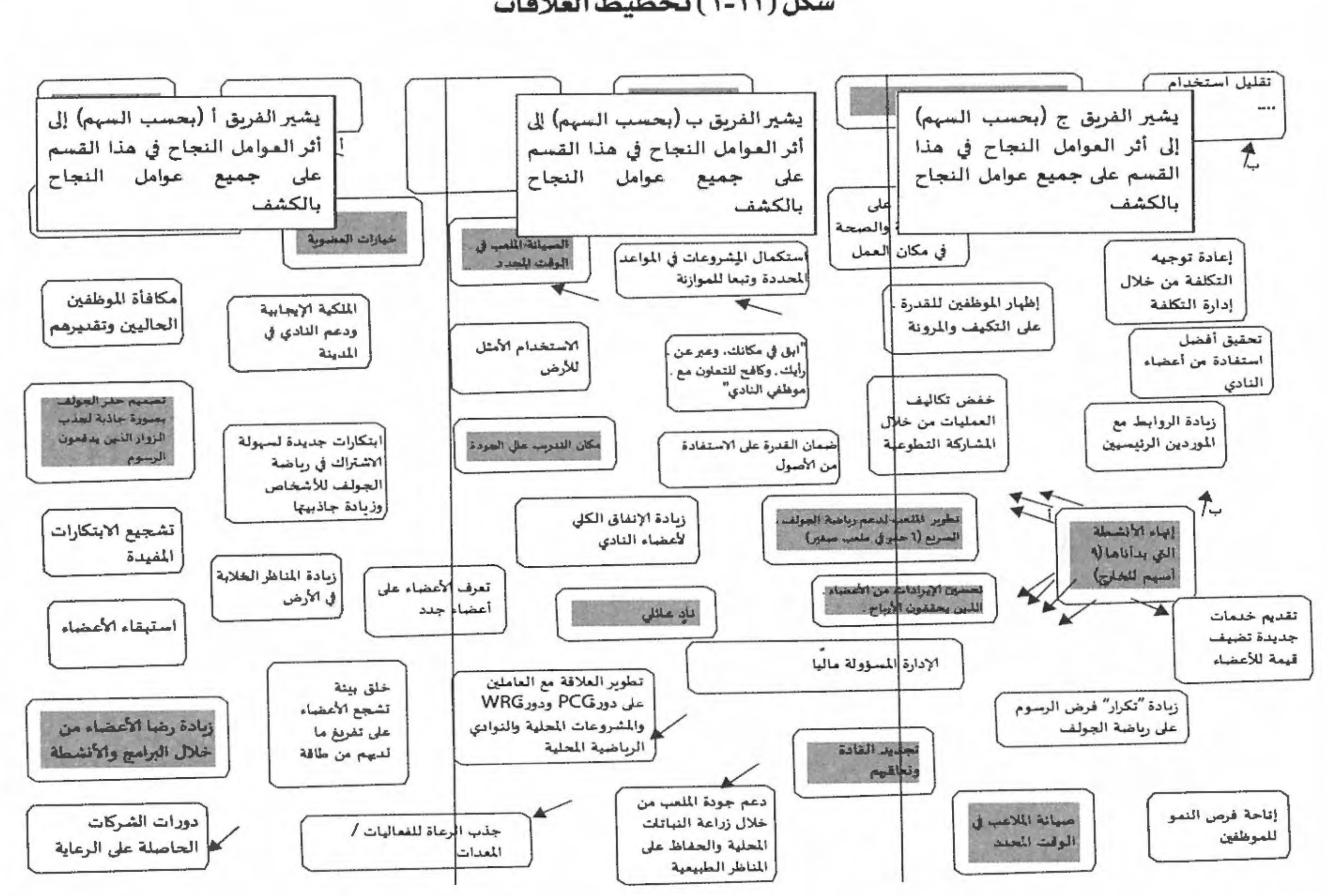
ملخص المهام المنجزة:

١- مراجعة الوثائق الإستراتيجية على مدار السنوات العشر الأخيرة وكانت إحدى تلك الوثائق متهالكة للغاية إلا أنها تستحق أخذها في الاعتبار إذ إنها وثيقة إستراتيجية شاملة ومدروسة.

٢- إعداد مسودة بعوامل النجاح وكتابتها على أوراق مطوية وتنظيم ورشة عمل مع أعضاء اللجنة (انظر الشكل١١-١). استمرت ورشة العمل لمدة ساعتين وعقدت في قاعة مجلس الإدارة وشغل أحد أعضاء اللجنة منصب المدير التنفيذي وكان مساعده الشخصي متابعاً لسير ورشة العمل ومخرجاتها.

٣- افتتحت ورشة العمل بالاتفاق سريعاً مع الحضور على صياغة منظورات بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:
   - منظور رضا الأعضاء والزائرين.
   - منظور رضا الموظفين المتطوعين والذين يتقاضون أجوراً.
   - المنظور المالي.
   - منظور العمليات الداخلية.
   - منظور تعليم وتنمية الموظفين المتطوعين والذين يتقاضون أجوراً.
   - منظور البيئة والمجتمع.

شكل (11-1) تخطيط العلاقات



٤- مراجعة الحضور لعوامل النجــاح التي تم صياغتها وإدخال بعض التعديلات على الورقة المطوية، وتولى السكرتير تحديث ورقة عامل النجاح في حين انشغل أعضاء اللجنة في إعداد خطة عوامل النجاح الخاصة بإحدى شركات الطيران، وقد قمت بتطوير أداة تدريب مفيدة في هذا السياق. يوضح لنا الشكل ٧-٨ هذه العوامل.

٥- قُســم أعضاء اللجنة في الخطوة التالية إلى ثلاث فرق حصلت كل منهم على ثلث الصفحة المطوية لرسم خريطة العلاقات. (انظر الشكل ١١-١)

٦- تم حســاب عدد الأســهم الناتجة عن كل عامل نجاح وتم تحديد أعلى نســبة تم تسجيلها في عوامل النجاح.

٧- وفي الاجتماعات اللاحقة، اختير ثلاثة من أعضاء اللجنة الذين كان أداؤهم جيداً فــي هذا التمرين؛ وذلك لفحص ومراجعة تأثيــر أفضل عوامل النجاح على ورقة عوامل النجاح بأكملها.

٨- حُددت أســهم التأثيــر التي أظهرها التمريــن في عوامل النجــاح التالية (أرقام التأثيرات مشار إليها بين الأقواس).

- تحديد إمكانية الترابط في العملية «س» (١٣)
- نادي يصلح لجميع أفراد الأسرة (١٢)
- نمو العائدات من المصادر البديلة (١١).
- إعداد دورة لدعم سرعة الدورات التدريبية القصيرة على ست حفر للجولف (١٠).
- صيانة معدات وتجهيزات الدورة بشكل ملائم (٩).
- الانتهاء من الأنشطة التي بدأت (٩).
- زيادة رضا الأعضاء من خلال تقديم البرامج والأنشطة (٩).
- تجديد القادة وتعاقبهم (٨).
- تحسين الإيرادات من الأعضاء الذين يحققون الأرباح (٨).

٩- لضمان توازن عوامل النجاح الحاسمة، تم رسمها في خريطة وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن داخل المنظمة (انظر الشكل ١١-٢)

عُقدت جلسة عصف ذهني لكل عامل من عوامل النجاح الحاسمة لمناقشة مقاييس الأداء وتم تسجيلها في جدول بيانات إكسل Excel (انظر الشكل ١١-٣).

الدروس المستفادة:

أتـــاح التمرين الفرصة أمام فهم واســـتيعاب ما ينبغـــي التركيز عليه. فرغم وجود أندية يديرها قادة متطوعون، هم بالفعل نشـــطاء في مؤسسات أخرى، إلا أنه سرعان ما يتلاشى هذا الزخم. وأهم استفادة تحققت من هذا الأمر هي معرفة عوامل النجاح الحاسمة وليس حصيلة المقاييس التي لا يتم إدراجها على الإطلاق، وتعد هذه العملية أكثر فعالية مع الأندية التي تقوم بتعيين ما يزيد عن خمسة عشر موظفاً لقاء أجر.

شكل (١١-٢) تسجيل تأثير النجاح على كافة عوامل النجاح الأخرى لمقاييس الأداء باستخدام لوحة جدولية

عوامل النجاح الحاسمة وعدد الأسهم المتأثرة	رضا الأعضاء والزوار	رضا الموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين	المنظور المالي	العمليات الداخلية	التعلم والنمو للموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين	البيئة والمجتمع
تحقيـــق إمكانيــات ارتبــاط xxxx xxxx - ١٣			√			√
ناد صديق للأسرة - ١٢	√	√	√	√	√	
نمـــو الإيرادات مـــن المصادر البديلة - ١١			√			
تطويـــر الملعب لدعـــم رياضة الجولف الســـريع (٦حفر في ملعب صغير) - ١٠	√		√			√
صيانـــة الملعـــب فـــي الوقت المحدد - ٩	√			√		√
إنهاء الأنشـــطة التـــي بدأنها - ٩	√	√	√	√	√	√
زيادة رضا الأعضاء من خلال البرامج والأنشطة - ٨	√		√			√
تجديد القادة وتعاقبهم - ٨	√			√	√	
تحسين الإيرادات من الأعضاء الذين يحققون الأرباح - ٨			√			

ملاحظة: يبين ذلك وجود موازنة جيدة نسبياً مع عوامل النجاح الحاسمة نظراً لأن جميع المنظورات خضعت لمؤثرين على الأقل.

شكل (١١-٣) تسجيل مقاييس الأداء باستخدام لوحة جدولية

منظور بطاقة الأداء المتوازن	مقياس الأداء
منظور بطاقة الأداء المتوازن مدى رضا الأعضاء والزوار رضا الموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين المنظور المالي التعلم والنمو للموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين البيئة والمجتمع	مقياس الأداء مؤشر النتائج الرئيسي = مالي أو غير مالي، يجري القياس شهرياً مؤشر النتائج = غير مالي، يجري القياس أسبوعيا، كل أسبوعين، شهرياً، ربع سنوي مؤشر الأداء = مالي أو غير مالي، يجري القياس أسبوعيا، شهرياً، ربع سنوي مؤشر الأداء الرئيسي = غير مالي، يجري القياس يومياً، أسبوعيا، ذو أثر ملحوظ

تفاصيل مقياس الأداء								المسؤول عن الرصد					
اسم مقياس الأداء	نوع مقياس الأداء (مؤشر النتائج الرئيسي، مؤشر النتائج، مؤشر الأداء، مؤشر الأداء الرئيسي)	الشخص المسؤول	منظور بطاقة الأداء المتوازن	التوقيت (ماض، حاضر، مستقبل)	تكرار القياس (على مدار الساعة، يومي، أسبوعي، شهري)	الهدف المقترح	الارتباط بعوامل النجاح الحاسمة (عوامل النجاح الحاسمة المستخدمة في تمرين العصف الذهني)	KD	TC	...	...	...	...
عدد البيانات الصحفية التي يجري التحضير لها لدعم ارتباط XXXX XXXX	مؤشر الأداء		البيئة والمجتمع	مستقبل	شهري	١ <	تحقيق إمكانيات ارتباط XXXX XXXX						
عدد المبادرات المخططة للاستفادة من ارتباط XXXX XXXX خلال الشهر أو الشهرين أو الثلاثة أو الأربعة أشهر القادمة	مؤشر الأداء		البيئة والمجتمع	مستقبل	شهري	١ <	تحقيق إمكانيات ارتباط XXXX XXXX						
افتتاح أول مسابقة لجولف ٦ حفر بخليج تيتاهي	مؤشر النتائج		مدى رضا الأعضاء والزوار، البيئة والمجتمع	ماضي	شهري	فعالية واحدة بحلول XX/١٢/٣١	تطوير الملعب لدعم رياضة الجولف السريع (٦ حفر في ملعب صغير)						
عدد المبادرات المخططة للاستفادة من رياضة الجولف السريع ذات ٦ حفر خلال الشهر القادم أو الشهرين أو الثلاثة أشهر أو الأربعة أشهر القادمة	مؤشر النتائج		مدى رضا الأعضاء والزوار، البيئة والمجتمع، التعلم والنمو للموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين	مستقبل			تطوير الملعب لدعم رياضة الجولف السريع (٦ حفر في ملعب صغير)						
عدد المبادرات العائلية المخططة خلال الثلاثة أشهر القادمة	مؤشر النتائج		مدى رضا الأعضاء والزوار، البيئة والمجتمع، التعلم والنمو للموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين، رضا الموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين	مستقبل	شهري	٢ <	ناد عائلي						
عدد الفعاليات العائلية المخططة خلال الثلاثة أشهر الماضية	مؤشر النتائج		مدى رضا الأعضاء والزوار، البيئة والمجتمع	ماضي	شهري	٢ <	ناد عائلي						

لاحظ: من المهم تسجيل المقاييس التي توضح عوامل النجاح الحاسمة المرتبطة بها، وعدد مرات تكرار القياس (يومياً، أسبوعياً، شهرياً)، ومنظورات بطاقة القياس المتوازن ذات الصلة، وآثار القياس.

منظمـة الإنقـاذ من الغـرق Surf Life Saving (منظمة غير ربحية ذات عضوية):

في معظم الأحوال تتولى إدارة الشـواطئ حول العالـم منظمات غير ربحية يُعهد إليهـا بأعمـال الإنقاذ وتدريـب الأطفال بخصوص سـلامة المياه وتقديم الأنشـطة الرياضية لأعضائها والقيام بدوريات حول اسـتراحات ركوب الأمواج الخطيرة خلال شهور الصيف.

ملخص المهام المنجزة:

١- الحصـول على رعاية إحدى الهيئات الوطنيـة للألعاب الرياضية والتي ترغب في اختبار منهجية مؤشـر الأداء الرئيسي الناجح. وإقامة ورشة عمل تستمر ليومين على غرار خطوات تنظيم ورشة العمل المذكورة في الفصل السابع.

٢- طُلـب مـن الموظفين القاطنين بجميع أنحاء الدولة حضور ورشـة العمل بما فيهم العديد من أصحاب الخبرة والمميزين في معرفة عوامل النجاح داخل المنظمة وكان ما يزيد على نصف الحاضرين من المتطوعين.

٣- رغم حضور ممثلين عن الهيئة الوطنية للألعاب الرياضية ورشـة العمل كاملة على مدار اليومين، تَغيب المدير التنفيذي لمنظمة الإنقاذ من الغرق عن جميع الجلسات رغـم أنه قد تمت توصيته على ضرورة حضور أول محاضرة في اليوم الأول وآخر محاضرة في اليوم الثاني.

٤- اسـتعراض منهجية مؤشـرات الأداء الرئيسية الناجحة أمام الحضور عبر سلسلة من العروض التقديمية وورش العمل.

٥- انعقدت الورشـة في إحدى قاعات المؤتمرات، وعلى مدار اليومين تخلل الورشـة فتـرات راحة وكانت تُقدم وجبات الغذاء في كافيتريا داخلية بما يتيح بضع دقائق للراحة تتخلل ورش العمل المكثفة.

٦- اتفـق الحضور فـي البداية على صياغة منظورات بطاقـة الأداء المتوازن، كما تم شرحه في الخطوة الرابعة في الفصل التاسع، وقد توصلوا إلى هذا الاتفاق سريعاً وأدركوا إمكانية تعديلها للأفضل، في وقت لاحق، بما يناسب المنظمة .

٧- أظهرت الأسـماء التي وقع عليهـا الاختيار أن المنظمة تتألـف من مكاتب محلية تعمل على أساس دوام كامل الأجر لمساعدة قطاع عريض من المتطوعين في أندية

التزلج التي تقع في مناطق على الشواطئ الرئيسية في منطقتهم. وكانت الأسماء المحتملة التي اختيرت للمنظور كالتالي:

- النتائج المالية.
- رضا أفراد المكاتب المحلية والأندية.
- تعليم وتنمية الموظفين العاملين بنظام الدوام الكامل.
- العمليات الداخلية.
- رضا الأعضاء والموظفين.
- المجتمع والبيئة.

٨- استخدمنا في هذه الورشة الألواح البيضاء لعرض «أسهم التأثير» بين عوامل النجاح. وكانت فعالة في هذه المهمة حتى أنه تعين على كل فريق إعداد لوحته البيضاء بكتابة كافة عوامل النجاح كما هو موضح في الشكل ١١-١. فقد وفرت الوقت حيث كان يكتب ثلاثة أعضاء من الفريق على اللوحة في آنٍ واحد.

٩- قُسم الحضور فيما بعد إلى أربع فرق يتراوح عدد كل فريق ما بين أربعة أو خمسة أشخاص في كل فريق مع اثنين من ممثلي الهيئة الوطنية الذين تم تقسيمهم إلى فريقين.

١٠- وكما هو موضح في الشكل ١١-١ تم حساب أسهم التأثير التي تتجه نحو عامل نجاح آخر وأخذت أرقاماً في صندوق عامل النجاح. وتم تحديد عوامل النجاح كالتالي: عوامل نجاح ذات أعلى نطاق تأثير وعوامل نجاح ذات أسهم تأثير كثيرة وأُطلق عليهما عوامل النجاح الحاسمة.

١١- نظراً للاختلافات الموجودة بين المكتب الرئيسي والفروع وبين أندية الإنقاذ من الغرق، تم تطوير ثلاث مجموعات من عوامل النجاح الحاسمة رغم أنه لم يتم إجراء سوى تعديل واحد فقط في صياغة واحد من عوامل النجاح الحاسمة (انظر الشكل ١١-٤).

١٢- لضمان توازن عوامل النجاح الحاسمة، فقد تم صياغتها وفق منظورات بطاقات الأداء المتوازن داخل المنظمة (انظر الشكل ١١-٢).

شكل (١١-٤) الاستفادة من الاختلاف في صياغة عوامل النجاح الحاسمة لتكون أكثر فائدة

عوامل النجاح الحاسمة داخل المنظمة	عوامل النجاح الحاسمة داخل المقاطعة	عوامل النجاح الحاسمة داخل النادي
توظيف الموظفين الموهوبين، والاحتفاظ بالموظفين، وتناوب عملية التخطيط (لتجنب الإرهاق)	توظيف الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بالموظفين، وتناوب عملية التخطيط (لتجنب الإرهاق)	توظيف المواهب، والاحتفاظ بالموظفين، وتناوب عملية التخطيط (لتجنب الإرهاق)
الحفاظ على السمة الإيجابية (دعم العلامة التجارية لمنظمة الإنقاذ من الغرق)	الحفاظ على السمة الإيجابية (دعم العلامة التجارية لمنظمة الإنقاذ من الغرق)	الحفاظ على السمة الإيجابية (دعم العلامة التجارية لمنظمة الإنقاذ من الغرق)
تلبية توقعات شركة ديستريكت آند كلب Club and district المحدودة، في الوقت المناسب (بالتركيز على أفضل عشرين نادياً / ومنطقتين)	تلبية توقعات شركة ديستريكت آند كلب المحدودة، في الوقت المناسب (بالتركيز على أفضل عشرين نادياً)	تلبية توقعات الأعضاء وأصحاب المصالح في الوقت المناسب (بالتركيز على أفضل عشرين نادياً/ ومنطقتين)
التنويع وتنمية مصادر الدخل	التنويع وتنمية مصادر الدخل	التنويع وتنمية مصادر الدخل
تلبية توقعات الرعاة في الوقت المناسب	تلبية توقعات الرعاة في الوقت المناسب	تلبية توقعات الرعاة في الوقت المناسب

١٣- عقد جلسة عصف ذهني لكل عامل من عوامل النجاح المهمة لمناقشة مقاييس الأداء وتسجيلها في جدول بيانات إكسل Excel (انظر الشكل ١١-٣).

١٤- اعتماد عوامل النجاح الحاسمة في اجتماع مجلس الإدارة، وبالتالي التزام العمل بهم بشكل دائم داخل المنظمة.

الدروس المستفادة من التدريب:

استهلت فرق المكتب الرئيسي، بعد انقضاء ورشة العمل، مسودة توضح بطاقات أداء فريقهم، وبمرور الأسابيع، حدثت بعض الأشياء كما يلي:

- يبقى المدير التنفيذي الذي لم يشترك فعلياً قط في العملية معزولاً عنها.
- يصبح الرعاة الأساسيون هدفاً لاختيارهم للعمل في منظمة أخرى.

- المشـــاحنات اليومية اســـتنفدت الطاقات على عكس ما كانت لها، وفقد المشروع قوة الزخم الدافعة له.

أتاح التمرين الفرصة أمام فهم واستيعاب ما ينبغي التركيز عليه. وبالرغم من ذلك أدت قلة الالتزام بالركائز الأساســية المشــار إليها في الفصل الثامن إلى عدم إحراز تقدم في المشروع (انظر الشكل ١١-٥).

شكل (١١-٥) تسجيل مستوى الالتزام بالركائز الأساسية

الركائز الأساسية الموصى بها	التنفيذ
١- إقامــة شــراكة بين الموظفــين والاتحادات والأطراف الأخرى	إخفاق الرئيس التنفيذي في شــراء ما تم بيعه يشير إلى إهمال هذه الركيزة في هذا الصدد
٢- تفويض السلطة لموظفي الخطوط الأمامية	لم يحدث على الإطلاق
٣- القياس وإعــداد التقارير عن الأمور المهمة فقط	لم يحدث على الإطلاق
٤- اســتحضار مؤشــرات الأداء الرئيسية من عوامل النجاح الحاسمة	علــى دراية بها مَــن حضر ورشــة العمل دون ســواهم، لذا فــإن هذه الركيزة الأساســية لم تُدمج بعد
٥- التخلي عن العملية التي لا تفي بالغرض	العديد من الأنشــطة المنتقاة ســيفتح لها باب الوقت في هذا المشروع
٦- فهم واستيعاب السلوك البشري	لــم تحظ هذه النقطة بالمناقشــة الكافية أثناء يومي روشة العمل
٧- الفهــم الواســع لمفهــوم مؤشــرات الأداء الرئيسية الناجحة داخل المنظمة	علــى دراية بها مَــن حضر ورشــة العمل دون ســواهم، لذا فهذه الركيزة الأساسية لم تُدمج بعد

الإدارات الحكومية:

منذ مدة، أدركت إحدى الإدارات الحكومية المشاركة في المشروعات المجتمعية بغية ترسيخ الشعور بالعمل الجماعي في نفوس الشعب ،أهمية إدارة الأداء ومن ثم باشرت العمل بنهج بطاقة الأداء المتوازن.

وعقب إحراز بعض التقدم طلبت هذه الإدارة مني مساعدتها في إدماج مؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمات التابعة لها باستخدام منهجية مؤشر الأداء الرئيسي الناجح.

ملخص المهام المنجزة:

١- كان المدير التنفيذي يدعم المشروع منذ البداية، وكان قائد المشروع يتمتع بمهارات تواصل ممتازة وله علاقات جيدة مع المدير التنفيذي.

٢- نُظمت ورشة عمل تستمر ليومين مرتبطة بتلك التي تناولناها في الفصل السابع، ولا ينحصر هدف تلك الورشة في إيجاد عوامل النجاح الحاسمة فحسب، بل تتضمن إقامة جلسة عصف ذهني حول استخلاص مقاييس الأداء المناسبة من عوامل النجاح الحاسمة.

٣- طُلب من جميع الموظفين العاملين في الإدارة حضور الورشة مع فريق الإدارة العليا. وكان مكان الانعقاد في فندق محلي بما يضمن التزام أكبر عدد بالحضور.

٤- حضر المدير التنفيذي المحاضرة الأولى والأخيرة واعتذر لاحقاً عن عدم حضور كامل يومي الورشة.

٥- اتفق الحضور على صياغة منظورات بطاقة الأداء المتوازن وكانت كما هي في كتاب مؤشر الأداء الرئيسي. عاد المشروع مجدداً لاستخدام المنظورات الأربعة فحسب واتضح فيما بعد أنها خطوة غير صحيحة قد تتسبب في الندم. (انظر الشكل ١١-٦)

٦- قام الحاضرون في ورشة العمل بتنفيذ تمرين أسهم التأثير كما سبق وذكرنا في الحالات الدراسية السابقة. وأظهرت نتيجته سبعة عوامل نجاح حاسمة (انظر الشكل ١١-٧).

٧- إقامة جلسة عصف ذهني حول مقاييس الأداء في كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة تم تسجيلها في ورقة بيانات على برنامج Excel. (انظر الشكل ١١-٣)

شكل (١١-٦) كيف تطورت المنظورات الأربعة

الاتفاق العام حول المنظورات	المنظورات المستخدمة فيما بعد
العميل	أصحاب المصالح/ العملاء
الشؤون المالية	إدارة الموارد
العمليات الداخلية	التميز في تنفيذ العمليات
إرضاء العميل	
التعليم والنمو البيئة والمجتمع	التعليم والتطوير

شكل (١١-٧) عوامل النجاح المهمة داخل إحدى الإدارات الحكومية

عوامل النجاح الحاسمة داخل المنظمة.

توعية مجتمعية فعالة ومشاركة ناجحة.

لاحظ أن: الفعالية هنا يقصد بها الحجم الكافي والديناميكية والتكيف مع تغيير توقعات المجتمع.

التنفيذ على نطاق واسع بمعنى تخطي التقسيمات التي لها حالات اجتماعية اقتصادية (مثال: الدخل والعمر والنوع الاجتماعي والقادمين الجدد للدولة).

الثقة العامة والاطمئنان إلى القادة الشعبيين وفي (منظمة كذا ... اسم المنظمة).

لاحظ أن: القادة الشعبيين مثل قادة المجتمع الذين قامت الإدارة بتدريبهم قبل أن تُوكل إليهم المسؤوليات.

تقديم قادة شعبيين /ومتطوعين /وموظفين ناجحين.

تعزيز الشراكة بين المجموعات والمنظمات ذات المصالح المشتركة.

خلق بيئة تدعم الابتكار والمهارات الإبداعية.

تقديم خدمة ممتازة في كافة مجالات تفاعلنا مع السكان والقادة الشعبيين.

توفير بيئة عمل تُحقق التوازن بين الحياة والعمل وتصنع الرضا الوظيفي.

الدروس المستفادة من التدريب:

أصبح كل فريق الآن يمتلك بطاقات أداء خاصة به دون غيره وكذلك مقاييس أداء بالإضافة إلى عوامل نجاح مهمة توجه الأداء.

أتاح التمرين الفرصة أمام فهم واستيعاب ما ينبغي التركيز عليه. وبالرغم من ذلك أدت قلة الالتزام بالركائز الأساسية المشار إليها في الفصل الثامن إلى عدم إحراز تقدم في المشروع (انظر الشكل ١١-٨).

جمعية المحاسبين المهنيين:

نحن أمام جمعية محاسبين مهنيين، قام مديرهم التنفيذي باستعراض منهجية مؤشر الأداء الرئيسي الناجح. وأقامت هذه الهيئة ورشة عمل من يومين بمقرها الرئيسي حضره كافة أعضاء فريق الإدارة العليا، وتَسلم الحضور بعض الورقات لقراءتها قبل بدء فعالية الورشة. (راجع مقالي عن مؤشر الأداء الرئيسي المتاح عبر موقع www.davidparmenter.com)

ملخص المهام المنجزة:

لا تختلف أجندة العمل والعمليات التابعة لورشة العمل هذه عن تلك الموجودة في الإدارة الحكومية كما هو موضح سابقاً في بداية هذا الفصل.

الدروس المستفادة من التدريب:

لا تزال جمعية المحاسبين المهنيين في انتظار تعيين قائد فريق لتنفيذ المشروع بالكامل حيث أدى ضغط العمل وانتقال المدير التنفيذي إلى تأخير عملية التوظيف.

شكل (١١-٨) تسجيل الالتزام بالركائز الأساسية

التنفيذ	الركائز الأساسية الموصى بها
تمتلك المنظمة قنوات اتصال جيدة غير أنها لا تدعو قادة المجتمع، الذين تعاملت معهم، لحضور ورش عمل.	١- إقامة شراكة بين الموظفين والاتحادات والأطراف الأخرى.
تم بالفعل تأسيس هذه السلطة التفويضية.	٢- تفويض السلطة لموظفي الخطوط الأمامية.
كان هناك توجه بإعداد تقارير عن كل شيء. لم يتم تنفيذ الدرس المستفاد والذي يفيد بأن التقارير الأقل عدداً خير من التقارير الكثيرة غير المجدية.	٣- القياس وإعداد التقارير عن الأمور المهمة فقط.
علـى دراية بها مَن حضر ورشة العمل دون سواهم، لذا فإن هذه الركيزة الأساسية لم تُدمج بعد.	٤- استحضار مؤشرات الأداء الرئيسية من عوامل النجاح الحاسمة.
هناك العديد من الأنشطة التي كان من الممكن التخلي عنها لتوفير بعض الوقت للمشروع.	٥- التخلي عن العملية التي لا تفي بالغرض.
لم تحظ هذه النقطة بالمناقشة الكافية أثناء يومي روشة العمل.	٦- فهم واستيعاب السلوك البشري.
علـى دراية بها مَن حضر ورشة العمل دون سواهم، لذا فهذه الركيزة لم تُدمج بعد.	٧- استيعاب مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة على مستوى المنظمة.

لم يكن توقيت ورشة العمل مناسباً. وكان ينبغي تحديد مدير المشروع وكذا كان ينبغي عليه حضور يومي الورشة. لقد استوعب الحضور الركائز السبع الأساسية وبدأوا التفاعل على وجه التحديد مع الركيزة الأساسية المعروفة بالتخلي لبيتر دراكر Peter Drucker، لم يتخذ الحضور خطوات فعلية في مسح الإجراءات والعمليات التي تم الاتفاق على التخلي عنها؛ لذا فسيتم إدراجها في تمرين سير العمل القائم لسهولة وسرعة تنفيذ المشروع.

الفصل الثاني عشر
الترويج للتغيير

تفشــل العديد من المبادرات، ليس لأنها غير ضرورية أو لأنه لا يوجد جدوى منها ولكن بســبب أن قلوب أو عقول فريق الإدارة العليا والمديرين والموظفين ليست متعلقة بالمبادرة على النحو الكافِي.

الترويج باستخدام الدوافع الوجدانية:

لم يســبق قط أن تم الترويج لشيء باســتخدام المنطق! يتم إنجاز عمليات الترويج باستخدام الدوافع الوجدانية (على سبيل المثال، تذكر شراء آخر سيارة خاصة بك؟). كما تفشــل العديد من المبادرات بسبب محاولتنا تغيير الثقافة عبر الترويج باستخدام المنطق وإصدار الأوامر. فهذه الطريقة غير مجدية على الإطلاق، يحتاج هذا المشروع إلــى خبير علاقــات عامة. فلا يجب أن يصدر عرض تقديمــي أو بريد إلكتروني أو مذكــرة أو ورقة دون أن يتم عرضهــا على خبير العلاقات العامة. ويجب أيضاً إعداد بروفــة بجميع العروض التقديميــة أمام خبير العلاقات العامــة. وينبغي أن تتضمن إســتراتيجية العلاقات العامــة خاصتك الترويج للموظفين ومســؤولي الموازنة وفريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

وأنا على ثقة من أن دعم العلاقات العامة لمدة أسبوعين سيكون جل ما هو مطلوب على مدى فترة تنفيذ مؤشر قياس الأداء الأساسي. وأوكد لك أنك لن تندم على هذه النصيحة.

وبنــاءً على ذلك فإننا نريد أن نغير، الطريقة التــي نبدأ بها الترويج لفريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة، تغييراً جذرياً.

ويجب أن نركز على الدوافع الوجدانية المهمة من جانبهم.

دعنا نرى كيف يمكن لبائع سيارات مستعملة أن يروج للسيارات باستخدام الدوافع الوجدانية.

الترويج باستخدام الدوافع الوجدانية - كيف يتم بيع السيارة:

وصل ثلاثة عملاء خلال يوم واحد لاستعراض السيارة التي تم طرحها في الجريدة المحلية لهذا الأسبوع. كان الشخص الأول معلم شاب متخصص في تكنولوجيا المعلومات، من جيل الألفية، يرتدي أحدث التصميمات وسروال فضفاض وفي أسفله يوجد ملصق على سرواله القصير. خطى البائع خطوات ببطء بينما يقيّم الدوافع الوجدانية لهذا المشتري المحتمل وبدأ يبحث عن الدلائل نحو الملابس والسيارة التي وصل فيها وما شابه ذلك. وعندها يمكن أن يكون بداية الحديث «أتمنى أن تكون لديك رخصة قيادة بدون مخالفات لأني لن أدع لك هذه السيارة الرائعة ما لم تكن كذلك. هذه السيارة ذات محرك ١٨٠ حصاناً وتربو مزدوج ولديها زوايا مثل التي في خطوط السكة الحديدية» وبهذا سيتم بيعها.

الشخص الثاني ربما يكون أنا هذا الشخص بشعري الذي يخالطه الشيب. وعندها ربما سيقول البائع «حازت السيارة على خمس نجوم من الناحية الأمنية ولديها ثماني وسادات هوائية وقوة كافية لإخراجك من الصعاب، وقدرة على الكبح لا تصدق عند اضطرارك لتجنب البُلهاء في الطريق». وبهذا سيتم بيعها.

الشخص الثالث كان يرتدي ملابس مصممةً خصيصاً ومهندم المنظر. فسيتم مخاطبته «بأن السيارة لديها العديد من المميزات في تصميمها. اجلس في كرسي القيادة وسترى جودة التشطيب، فكل شيء في مكانه الصحيح. أوكد لك أنك في كل مرة تقود فيها السيارة ستشعر وكأنك مليونير» وبذلك سيتم بيعها.

الترويج للانتقال لمؤشرات قياس الأداء الرئيسية الناجحة:

نريد أن نغير الطريقة التي نروج فيها لاقتناء مؤشرات قياس الأداء الرئيسية الناجحة من قبل فريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة. ولا بد أن نركز على الدوافع الوجدانية التي تهم فريق الإدارة العليا. ابدأ بطرح هذه الأسئلة:

- هل نعلم ما عوامل النجاح الأكثر أهمية بالنسبة لمنظمتنا؟
- هل يقلق نقص مواءمة الأنشطة اليومية للإستراتيجية؟
- هل لدينا عدد ضخم من مقاييس الأداء؟

- هل تستمتع بالتدقيق في المعلومات التي تحصل عليها في وقت العائلة الثمين؟
- هل تفوتك أهدافك جراء تجاهل عوامل النجاح الحاسمة؟

وكجزء من عملية الترويج قم بالتوضيح لفريق الإدارة العليا ما يلي:

- أن مقاييس الأداء السابقة لم تغير أي شيء.
- التركيز على المقاييس المناسبة يعني أن الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا سيكونون أكثر فعالية في وقت أقل مما سيوفر العديد من الأمسيات الطويلة وعطلات نهاية الأسبوع من وقت العمل.
- ستربط مؤشرات قياس الأداء الرئيسية المناسبة بين أنشطة الموظفين اليومية والأهداف الإستراتيجية التي لم تكن متصلة من قبل.
- سيبدأ مشروع مؤشر الأداء الرئيسي تحويل إعداد التقارير إلى أداة صناعة قرارات تركز بدرجة كبيرة على إصدار التقارير اليومية والأسبوعية والشهرية المثيرة للاهتمام والموجزة والموجهة.
- لا يعد استثمار الوقت والمال في نظام قياس الأداء الحالي ذا قيمة كبيرة (إذ إن المحفز الأكبر بالنسبة لفريق الإدارة العليا هو المحفز المالي).

يحتاج فريق المشروع إلى التركيز على تسويق هذا المفهوم الجديد، وسيحتاج مسؤولو الموازنة إلى فهم كيف يمكن أن تساعدهم هذه العملية في إدارة نشاطاتهم التجارية، وسيحتاج الموظفون الى إدراك أنها خبرة إيجابية تحسن حياتهم العملية.

تفشل العديد من المبادرات في تجاوز هذه العقبة وذلك لأننا نحاول تغيير الثقافة عبر البيع باستخدام المنطق وكتابة التقارير وإصدار الأوامر عبر البريد الإلكتروني. ولكن هذا الأسلوب غير مجدٍ، إذ يحتاج هذا المشروع إلى مدير في العلاقات العامة، فلا يجب أن يصدر عرض تقديمي أو بريد إلكتروني أو مذكرة أو ورقة دون أن يتم عرضها على خبير العلاقات العامة، حيث يجب تقديم عرض تدريبي (بروفة) بجميع العروض التقديمية أمام خبير العلاقات العامة. وينبغي أن تتضمن إستراتيجية العلاقات العامة خاصتك الترويج للموظفين ومسؤولي الموازنة، وفريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

لوكنت موهوباً في العلاقات العامة لكنت اخترت على الأرجح مهنة أخرى. وبالفعل فنحن لدينا مواهب أخرى، فإذا كنت تقوم بالإدارة على النحو الصحيح فستحتاج من أربعة إلى سبعة أيام فقط حتى تحصل على خدمة استشارة العلاقات العامة.

ولتجنب أن ينخرط خبير العلاقات العامة في اجتماعات مطولة أو كتابة نسخ أصلية. ويتمثل دور الخبير في إعادة عمل المخرجات من قبل فريق إعداد مؤشـــر قياس الأداء الرئيســـي والعمل خلف الكواليس وغالباً الرد على مرفقات البريد الإلكتروني بمجرد حصوله على معلومات كافية عن الشركة أو بمجرد زيارته لها. ولا ينبغي أن تقلل من أهمية هذه الخطوة. وأوصيك بالاســـتماع إلى التســـجيلات عبر الإنترنت على الموقع الإلكتروني www.davidparmenter.com.

الفصل الثالث عشر
عوامل النجاح الحاسمة المشتركة ومقاييسها المحتملة لدى الأجهزة الحكومية والمنظمات غير الربحية

علـــى الرغم من حاجة المنظمات إلى الامتثال للعمليات المطروحة في هذا الكتاب، فإنني أتلقى دائماً أسئلة كثيرة بشأن تزويد القارئ بأمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية المفيدة للأجهزة الحكومية والمؤسســـات غير الربحية. ويعرض لنا جدول ١٣-١ بعض مؤشـــرات النتائج الرئيسية KRIs ومؤشرات النتائج RIs ومؤشرات الأداء PIs وبعض مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ذات الجدوى.

عامل النجاح الحاسم الشائع	مؤشر النتائج الرئيسية	مؤشر النتائج	مؤشر الأداء	مؤشر الأداء الرئيسي المحتمل
ابق في مكانك، وعبر عن رأيك، وكافح للتعاون مع الموظفين	رضا الموظفين (يُرصد ثلاث أو أربع مرات على الأقل خلال العام الواحد)	معدل دوران الموظفين ذوي الخبرات الموجودين في المنظمة لأكثر من ثلاث سنوات (إعداد تقرير شهري عنهم)	عدد ابتكارات الموظفين المنجزة لكل فريق (إعداد تقرير أسبوعي)، وبالنسبة للموظفين الذين تغيبوا لأسباب مرضية لما يزيد عن أسبوعين والذين لا يحتمل عودتهم إلى العمل (إعداد تقرير أسبوعي عنهم وإرساله إلى المدير والمدير العام)	١- الموظفون الذين قدموا استقالتهم اليوم. إعلام المدير التنفيذي مباشرة بشأن الموظفين في المناصب العليا الذين يريدون الاستقالة من عملهم على أن يتم إعلام المدير العام أو كبير المديرين بشأن من يريدون الاستقالة من أصحاب المناصب الأدنى) يمكن للمدير التنفيذي إقناع الموظفين بالبقاء) ٢- عدد المبادرات المنجزة بعد إجراء مسح عن رضا الموظفين (رصد أسبوعي بعد المسح لمدة تمتد إلى ثلاثة شهور). ٣- إعداد تقرير يومي عن الفرق التي لم يتم تمثيلها في الدورات التدريبية الداخلية والمقرر عقدها الأسبوعين القادمين (يتم إعداد تقرير يومي ويقدم للمدير التنفيذي). ٤- الحوادث وانتهاكات السلامة (إعداد تقرير فوري للرئيس التنفيذي). ٥- الموظفون الجدد ممن لم يحضروا البرنامج التعريفي خلال أسبوعين من التحاقهم بالمنظمة (إعداد تقرير أسبوعي عنهم للمدير التنفيذي). ٦- عدد شهادات التقدير التي قدمها المدير التنفيذي خلال الأسبوع أو الأسبوعين الماضيين. ٧- عدد شهادات التقدير المقترحة التي سيقدمها المدير التنفيذي خلال الأسبوع أو الأسبوعين القادمين
تعيين الأشخاص المناسبين للوظيفة طوال الوقت	عدد الموظفين الذين تركوا العمل خلال ثلاثة أو ستة أو اثني عشر شهراً من تاريخ التحاقهم بالعمل في المنظمة على أساس كل قسم وإدارة (إعداد تقرير عنهم ربع سنوي)	عدد المديرين الذين حصلوا على تدريب أثناء إجراءات التوظيف (إعداد تقرير شهري عنهم)	١- التعيينات قيد التنفيذ حيث كانت آخر مقابلة قبل أكثر من أسبوعين. ٢- تاريخ الاختبار المؤكد لقدرات المترشحين (إعداد تقرير أسبوعي)	١- عروض الوظائف المطروحة في المناصب الرئيسية منذ ثماني وأربعين ساعة ولم يتم شغلها بالمرشح الذي تم اختياره (إعداد تقرير يومي للمدير التنفيذي والمدير العام) ٢- إعداد قائمة مختصرة بأسماء المرشحين عندما لم تكتمل بعد تنظيم الجولة التالية من المقابلات (إعداد تقرير يومي)

عامل النجاح الحاسم الشائع	مؤشر النتائج الرئيسية	مؤشر النتائج	مؤشر الأداء	مؤشر الأداء الرئيسي المحتمل
القادة الناشؤون الذين يتفهمون جيداً العمل ويعيشون فلسفة المنظمة ويعلمونها للآخرين.	عدد الوظائف الرئيسية التي يشغلها اثنان على الأقل من المتدربين غير ذوي الخبرة بالقسم أو الإدارة (إعداد تقرير ربع سنوي)	عدد الموظفين أصحاب الأداء العالي، بالقسم أو الإدارة (إعداد تقرير شهري) عدد الترقيات للموظفين أصحاب الأداء العالي المقترحة خلال الشهور الثلاثة القادمة (إعداد تقرير شهري)	١- عدد شهادات التقدير المقترح تقديمها خلال الأسبوع أو الأسبوعين القادمين (يلتزم كل مدير بتقديمها أسبوعياً) ٢- عدد الاحتفالات المقرر إقامتها خلال الأسبوع أو الأسبوعين القادمين (يلتزم كل مدير بتقديمها أسبوعياً) ٣- قائمة بأسماء الموظفين أصحاب الأداء العالي الذين ظلوا في مناصبهم ذاتها لأكثر من عامين (إعداد قائمة ربع سنوية) ٤- إجراء تحديث لتاريخ الدورة التنفيذية المقبلة المقرر أن يحضرها أعضاء فريق الإدارة العليا (يتم تحديثها كل شهر)	- عدد شهادات التقدير المقترح تقديمها من الرئيس التنفيذي خلال الأسبوع أو الأسبوعين الماضيين. ٢- ١- عدد شهادات التقدير المقترح تقديمها من الرئيس التنفيذي خلال الأسبوع أو الأسبوعين القادمين.
القادة الناشؤون من هم على دراية كاملة بطبيعة العمل ويستوعبون فلسفته ويقومون بتعليمه للآخرين	عدد المديرين الذين حضروا تدريب القيادات (ينظمه المديرون ربع سنوي)	عدد المديرين الذين قاموا بتسجيل ما يزيد عن معدل XX على مستوى تدريب القيادة من عدد ثلاثمائة وستين مسحاً عن التغذية المرتجعة (على مستوى المديرين)	١- تاريخ برنامج القيادة القادمة وإعداد قائمة بأسماء الحضور المقترحين في كل قسم (إعداد تقرير أسبوعي وتقديمه إلى المدير التنفيذي) ٢- تاريخ تقديم نموذج ٣٦٠ درجة للتقييم للمديرين من الدرجة الأولى والثانية (إعداد تقرير شهري به)	قائمة بفرص التدريب القيادية الداخلية الشاغرة (إعداد تقرير يومي يقدم للمدير التنفيذي خلال آخر ثلاثة أسابيع ماضية وقبل بداية الموعد المقرر للتدريب)

عامل النجاح الحاسم الشائع	مؤشر النتائج الرئيسية	مؤشر النتائج	مؤشر الأداء	مؤشر الأداء الرئيسي المحتمل
	الرضا الوظيفي عن التمكين والإنجاز المفترض إجراؤه بواقع ثلاث مرات في السنة)		تاريخ المسح القادم (إعداد تقرير شهري)	عدد المبادرات المنجزة بعد استبيان مسح رضا الموظفين (رصدها أسبوعياً بعد إجراء المسح لمدة تزيد على ثلاثة شهور)
	١- النسبة المئوية للمديرين من الدرجة الأولى والثانية الذين لديهم مرشدين (إعداد تقرير ربع سنوي). ٢- النسبة المئوية للموظفين أصحاب الأداء العالي الذين يعملون تحت إشراف مرشد (إعداد تقرير ربع سنوي)		١- عدد الموظفين أصحاب الأداء العالي الذين لا يعملون تحت إشراف مراقب (إعداد تقرير أسبوعي عنهم وتقديمه للمديرين العامين). ٢- قائمة بأسماء المديرين من الدرجة الثالثة الذين ليس لديهم مرشدين (إعداد تقرير أسبوعي وتقديمه للمديرين العامين). لاحظ أن هذه الإجراءات ينبغي أن تكون قيد التنفيذ لمدة قصيرة الأجل وأن يتم تنفيذها على نحو أسبوعي.	إعداد تقرير أسبوعي يقدم للمدير التنفيذي عبارة عن قائمة من مستويين، بها أسماء المديرين الذين لا يخضعون للتفتيش. هذا الإجراء ينبغي أن يكون قيد التنفيذ لمدة قصيرة الأجل وأن يتم تنفيذه على نحو أسبوعي.
الاعتماد على الأنشطة الابتكارية بشكل يومي (البحث عن أساليب أفضل لأداء الأنشطة ذاتها التي نقوم بها يوميا)	تحديد الابتكارات المنجزة على مدار ثمانية عشر شهراً داخل كل قسم	١- رصد الابتكارات المتأخرة (إجراء تحديث أسبوعي) ٢- عدد براءات الاختراع. ٣- تاريخ اكتمال النموذج ٤- تاريخ الاختبار التجريبي التالي.	١- عدد الابتكارات التي حققها الفريق الشهر الماضي (إعداد تقرير شهري يقدم للمدير التنفيذي) ٢- تحديد تاريخ محاضرات التدريب الابتكاري القادمة (شهرياً) ٣- عدد المديرين الذين حضروا الدورة التدريبية عن الابتكار (شهرياً) ٤- تاريخ الابتكارات القادمة بالنسبة لخدماتنا الرئيسية (شهرياً).	عدد الابتكارات المقترح تنفيذها خلال الثلاثين أوالستين أوالتسعين يوماً القادمة (إعداد تقرير أسبوعي عنها للمدير التنفيذي)

عامل النجاح الحاسم الشائع	مؤشر النتائج الرئيسية	مؤشر النتائج	مؤشر الأداء	مؤشر الأداء الرئيسي المحتمل
التخلي: الاستعداد للتخلي عن العمليات التي لا تفي بالغرض: مثل المبادرات والفرص التي لن تنجح على الأرجح.	عدد العمليات التي تم التخلي عنها على مدار ثمانية عشر شهراً ماضية داخل كل قسم. (يتم إعداد تقرير شهري عنها)	الوقت الموفَّر نتيجة التخلي عن عمليات بعينها داخل كل فريق (إعداد تقرير شهري يوضح الربع الأكبر لأداء كل فريق في هذا المجال)	١- قائمة بالعمليات التي تم التخلي عنها خلال الشهر الماضي داخل الفريق (إعداد تقرير شهري) ٢- عدد اللجان وفرق العمل المنحلة خلال هذا الشهر ٣- عدد التقارير التي تم الانتهاء منها شهرياً. ٤- تاريخ استبدال الخدمة المقترحة التي عفا عليها الزمن (شهرياً)	عدد العمليات التي تم التخلي عنها لتدخل حيز التنفيذ خلال الثلاثين أو الستين أو التسعين يوماً القادمة. (إعداد تقرير أسبوعي للمدير التنفيذي عنها)
صناعة القرارات السليمة عن طريق الإجماع ووجود خطط طوارئ جاهزة.	الإنجازات المهمة داخل كل قسم خلال الثمانية عشر شهراً الماضية والتي توضح درجة النجاح التي تم الوصول إليه (ما إذا كان هذا النجاح قد تخطى التوقعات أو لبى التوقعات أو لم يلبها أو تم التخلي عنه)	المشاريع الكبيرة التي تترقب الموافقة بالإجماع (يتم إعداد تقارير أسبوعية وتقدم للمدير التنفيذي)	المديرون أصحاب الإنجازات التي حققت أكبر النجاحات على مدار السنوات الثلاث الماضية (إعداد تقرير ربع سنوي للمدير التنفيذي)	١- المشاريع الكبيرة التي ينتظر تنفيذها قرارات تأخرت عن الموعد المحدد (إعداد تقرير أسبوعي عنها وتقديمها للمدير التنفيذي). ٢- المشاريع الكبيرة داخل حيز التنفيذ دون وضع خطط طوارئ لها (إعداد تقرير أسبوعي للمدير التنفيذي)
توصيل الخدمة بالكامل لعملائنا الأساسيين في الموعد المحدد وفي كل الأوقات	النسبة المئوية لتسليم الخدمة بالكامل للعملاء الرئيسيين والعملاء غير الرئيسيين في الموعد المحدد (قم بالتوضيح على مدار الثمانية عشر شهراً الماضية)	النسبة المئوية لتسليم الخدمة للعملاء غير الرئيسيين (إعداد تقرير أسبوعي للمديرين العامين)	١- سجل توصيل الخدمة في الوقت المطلوب لدى كل فريق (إعداد تقرير أسبوعي للمديرين العامين وجميع الموظفين) ٢- المكالمات المعلقة (قيد الانتظار) لأكثر من XX دقيقة (إعداد تقرير فوري عنها)	١- تأخير زمن الاستجابة للطوارئ عن المدة المحددة (إبلاغ المدير التنفيذي فوراً). ٢- عمليات التوصيل المتأخرة أو غير المكتملة للعملاء الرئيسيين (يتم إبلاغ المدير التنفيذي والمدير العام وجميع الموظفين عنها على مدار الساعة). ٣- الشكاوى التي وردت من العملاء الرئيسيين والتي لم يتم حلها خلال ساعتين (يتم إبلاغ المدير التنفيذي والمديرين العامين عنها على مدار الساعة)

عامل النجاح الحاسم الشائع	مؤشر النتائج الرئيسية	مؤشر النتائج	مؤشر الأداء	مؤشر الأداء الرئيسي المحتمل
الاقتراب أكثر من العملاء	اتجاه يستمر لمدة ثمانية عشر شهراً بتزويد خدمات جديدة	تاريخ الأنشطة الخارجية القادمة لتعزيز فهم فريق الإدارة العليا (على سبيل المثال: عمل المدير التنفيذي الخفي في التفاعل مع وظائف الخطوط الأمامية لخدمة العملاء).	١- عدد المبادرات المنجزة لتحسين رضا العملاء الرئيسيين (إعداد تقرير شهري). ٢- قائمة بأسماء العملاء الرئيسيين حسب الوقت منذ آخر طلب سواء استغرق أسابيع أو أقل من ذلك. (إعداد تقرير أسبوعي لفريق المبيعات والمديرين العامين). ٣- تاريخ إعداد مقابلة مجموعة التركيز مع العميل الرئيسي القادم (إعداد تقرير ربع سنوي) ٤- تاريخ المبادرة القادمة التي تهدف إلى جذب واستهداف عملاء الشركات الأخرى (إعداد تقرير ربع سنوي)	١- تاريخ الزيارة القادمة للعميل الرئيسي على أساس اسمه (إعداد تقرير أسبوعي للمدير التنفيذي والمديرين العامين). ٢- عمليات التوصيل المتأخرة أو غير المكتملة للعملاء الرئيسيين (يتم إبلاغ المدير التنفيذي والمدير العام وجميع الموظفين عنها على مدار الساعة). ٣- الشكاوى التي وردت من العملاء الرئيسيين والتي لم يتم حلها خلال ساعتين (يتم إبلاغ المدير التنفيذي عنها على الفور).
إنهاء المهام التي بدأناها	إعداد تقرير شهري عن وضع كافة المشاريع الكبيرة	عدد المشاريع التي تم الانتهاء منها هذا الشهر	١- عدد التقارير والوثائق المتأخرة (إعداد تقرير أسبوعي وتقديمه لفريق الإدارة العليا). ٢- عدد المشاريع التي يُديرها ويجمع موظفيها المقاولون أو المستشارون (إعداد تقرير شهري)	١- إعداد المدير لقائمة بأسماء المشاريع المتأخرة في التنفيذ (إعداد تقرير أسبوعي عنها وتقديمه لفريق الإدارة العليا). ٢- قائمة بالمشاريع التي يهددها خطر إيقاف التنفيذ (ربما لأن المشروع لم يتم الموافقة عليه أو لمغادرة المدير أو لعدم إحراز تقدم ملحوظ على مدار ثلاثة شهور ماضية... إلخ).

عامل النجاح الحاسم الشائع	مؤشر النتائج الرئيسية	مؤشر النتائج	مؤشر الأداء	مؤشر الأداء الرئيسي المحتمل
الانحياز للتنفيذ	استعراض المبادرات الجديدة المنجزة على مدار ثمانية عشر شهرًا	المبادرات الجديدة التي ستنفذها الإدارة بالكامل في غضون ثلاثة شهور قادمة.	١- عدد أبرز الأخطاء المشار إليها الشهر الماضي (إذا كان المعدل منخفضاً جداً يعني ذلك أن بيئة العمل غير صحية). ٢- عدد العمليات البيروقراطية التي تم التخلي عنها خلال الشهر.	١- عدد النماذج المكتملة مع بداية الشهر داخل كل قسم. ٢- تاريخ مبادرة الخدمة الجديدة القادمة.
استمرارية النجاح	قائمة النجاحات الأساسية خلال الثمانية عشر شهراً الماضية.	المبادرات الجديدة التي ستنفذها الإدارة بالكامل في غضون الثلاثة شهور القادمة داخل كل قسم.	١- عدد البيانات الصحفية الإيجابية التي صدرت خلال الثلاثين أو الستين يوماً الماضية ٢- عدد الكتابات والمحطات الإذاعية التي استفادت من البيان الصحفي (إعداد تقرير شهري عن البيان الصحفي الرئيسي)	١- عدد شهادات التقدير التي قدمها المدير التنفيذي وكل أعضاء فريق الإدارة العليا الأسبوع الماضي. ٢- عدد شهادات التقدير المقرر أن يسلمها المدير التنفيذي الأسبوع أو الأسبوعين القادمين.

الفصل الرابع عشر
إعداد تقارير مقاييس الأداء

لا تستوعب العديد من الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية، كمثيلاتها في القطاع الخاص، طريقة إعداد التقارير بالقدر الكافي. وإضافة إلى ذلك فإن العديد من التقارير تصدر شهريًا مما يعني أنه قد فات الأوان لاتخاذ أي إجراء عاجل بشأنها.

ربما نحتاج إلى إصدار تقارير بطريقة مختلفة اعتماداً على درجة تكرار التقارير، وكذا على الجمهور المستهدف، حيث تعد المعرفة السليمة للتطور الفكري لستيفن فيو Stephen Few شرطاً أساسيًا.

جهود ستيفين فيو Stephen Few في عرض البيانات:

تزداد أهمية مجال تصور البيانات، فلم يعد من المناسب للمديرين والمحاسبين ذوي النوايا الحسنة أن يحلموا بصيغ التقارير بالاعتماد على ما يبدو جيدًا من وجهة نظرهم، إذ تقوم الكيفية التي تعرض بها البيانات على أساس علمي. ويعد ستيفين فيو رائداً بهذا المجال حيث كتب ثلاثة كتب كانت الأكثر مبيعا[1] على مكتبة أمازون الإلكترونية Amazon في مجال تصور البيانات.

وتعد إسهامات فيو في إعداد التقارير هائلة وضخمة، لذا لا يجب تفويت ورش العمل التي يحاضر بها، وكذا ينبغي لجميع المشاركين في إعداد تقارير عن الأداء لصالح مجلس الإدارة والإدارة العليا وكذا الموظفون والعامة أن يقرأوا كتبه[2] والأوراق البيضاء والمقالات الخاصة به. وستتحسن طرق إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة ومقاييس الأداء الأخرى في حالة تبني الشخص لتقنيات التصميم الخاصة به في جميع أشكال إعداد تقارير بطاقة الأداء المتوازن.

لقد وضع قائمة مفيدة للغاية بالأخطاء الشائعة في تصميم لوحة قياس الأداء:

- تجاوز حدود الشاشة الواحدة (حيث يكون المديرون مضطرين للنقر على خط للحصول على بيانات مهمة).
- توفير سياق غير ملائم للبيانات (لقد كان حاسمًا بالنسبة للاتصالات السريعة).
- عرض تفاصيل زائدة أو دقيقة (غير مألوفة بشكل كاف).

- التعبيـــر عن المقاييس بطريقة غير مباشـــرة (عن طريق تحديد نقطة بداية المقياس بعيدًا عن الصفر).
- اختيار العرض غير المناســب لوســائل الإعلام (نحو اختيار الرسم البياني الخطأ، خصوصــاً المخطط الدائري باســتخدام الرســم البياني عندما يكــون الجدول هو الأفضل، وما إلى ذلك).
- تقديم تشــكيلة غير ذات جدوى (عندما توجد رســوم بيانية لا تعد ولا تحصى في صفحة واحدة، فقط لأننا نستطيع القيام بذلك).
- اســتخدام وســائل إعلام ذات عرض تصميمي ضعيف للغاية (بسبب نقص الوعي بالقضايا الحقيقة).
- ترميــز البيانات الكمية بطريقة غيــر دقيقة (عن طريق تحديد نقطة بداية القياس بعيدًا عن الصفر).
- ترتيــب البيانات بأســلوب ضعيف (من خلال عدم ربــط القضايا معاً، وكذلك عدم وضع الرسوم البيانية التي تغطي الموضوع ذاته معًا).
- عدم تسليط الضوء على ما هو مهم (إذ إن كل البيانات تتنافس لجذب الانتباه).
- التسبب في فوضى على الشاشة عند استخدام الزخرفة عديمة الفائدة (عدد كبير جداً من الألعاب العبقرية).

تم توضيــح كل واحدة منها بالتفصيل في الــورق الأبيض الخاص الذي قدمه فيو في موضوع «الأخطاء الشائعة في تصميم لوحة قياس الأداء» وهي متاحة عبر الرابط التالي www.perceptualedge.com/articles.

إعـداد تقاريـر مؤشـرات الأداء الرئيســية وعرضهـا علـى الإدارة والموظفين:

ينبغــي أن يتم تســليم التقارير المتعلقة بالمقاييس إلى الإدارة في الوقت المناســب، وكما ذكرنا آنفًا، ينبغي إعداد تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية على مدار الساعة، أو على نحو يومي أو في الغالب أسبوعيًا. هذا، بينما يمكن إعداد تقارير عن مقاييس الأداء الأخرى على نحو أقل تكراراً (على نحو شهري أو ربع سنوي).

إعداد تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية على نحو يومي/ أو خلال ساعات العمل:

يتـم إعداد تقرير عن مؤشـرات الأداء الرئيسـية على مدار السـاعة، أو يوميًا. ويوضح الشكل ١٤-١ الطريقة التي ينبغي من خلالها إعداد تقرير على شبكة الإنترانت ويتطلب وجود بعض أشـكال الجداول التي تعطي بيانات الاتصال والمشـكلات وبعض الأمثلة السابقة عن نسبة الأداء.

الفائدة الأخرى التي تتحقق نتيجة تزويد الإدارة العليا بمعلومات يومية/ أسـبوعية بشـأن نسبة الأداء الرئيسـية تتمثل في أن نهاية الشهر أصبح أقل أهمية، فقد كانت إحدى الإدارات الحكومية تصدر تقريرًا إخباريًا في تمام التاسعة من كل صباح. ويقوم هذا التقرير بتغطية معالجة دفع الفوائد التي يقوم بها كل مكتب على مستوى الدولة. وكانت فرق الإدارة الإقليمية قادرة على مقارنة مستويات الخدمة الخاصة بها ومستوى الإنجازات على نحو يومي.

وبعبارة أخرى، إذا قامت المنظمات بإعداد تقرير عن مؤشرات الأداء الرئيسية على مدار السـاعة أو على نحو يومي فإن الإدارة سـتتمكن بسهولة من معرفة ما إذا كانت قد قضت شهراً جيدًا أم سيئًا.

شكل (١٤-١) نموذج للتقرير اليومي على مؤشرات الأداء الرئيسية اليومية

تأخر طائرات لأكثر من ساعتين

الزمن	إحصائيات آخر وجهة توقف					بيانات الاتصال			عدد الطائرات المتأخرة لأكثر من ساعة		
رقم الطائرة	التأخر عن الوصول	التأخر عن المغادرة	الزمن الإضافي	اسم مدير المنطقة	الوقت الآن في الموقع	هاتف العمل	الهاتف المحمول	هاتف المنزل	آخر ٣٠ يومًا	متوسط ٣٠ يومًا خلال الثلاثة أشهر الأخيرة	متوسط ٣٠ يومًا خلال الستة أشهر الأخيرة
BA١٢٤٣	١:٤٠	٢:٣٣	٠:٥٣	بات كاروذرز	١٨:٤٥	XXXXX	XXXXX	XXXX	٤	٣	٤
BA١٥٩٨	١:٤٥	٢:٣٠	٠:٤٥	XXXXXXX	١٩:٤٥	XXXXX	XXXXX	XXXX	٢	٣	٤
BA١٢	١:٤٥	٢:٢٧	٠:٤٢	XXXXXXX	٢٠:٤٥	XXXXX	XXXXX	XXXX	٤	٤	٥
BA١٤٦	١:٤٥	٢:٢٤	٠:٣٩	XXXXXXX	٢١:٤٥	XXXXX	XXXXX	XXXX	٥	٤	٤
BA١٧٧	١:٤٥	٢:٢١	٠:٣٦	XXXXXXX	٢٢:٤٥	XXXXX	XXXXX	XXXX	٢	٤	٣
BA٢٥٦	١:٤٥	٢:١٨	٠:٣٣	XXXXXXX	٢٣:٤٥	XXXXX	XXXXX	XXXX	٥	٤	٥
BA١٢٤٩	١:٤٥	٢:١٥	٠:٣٠	XXXXXXX	٠٠:٤٥	XXXXX	XXXXX	XXXX	٢	٤	٣
الإجمالي		٧ طائرات									

المصدر:

David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

رفع تقارير استثنائية أثناء ساعات العمل للمدير التنفيذي فيما يتعلق بقضايا قسم الموارد البشرية:

يعتبر رفع تقرير للمدير التنفيذي بشأن الأمور الاستثنائية فور حصولها أمرًا مهمًا، حيث ينبغي معالجة القضايا التالية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية:

- يجب أن يقوم المدير التنفيذي شخصيًا بمتابعة جميع عروض العمل التي بقيت معلقة لأكثر من يومين، ويعني عدم قبول المرشح للعرض، في أغلب الحالات، أنه لا يزال يفكر في العرض. ويمكن أن تساعد مكالمة هاتفية شخصية يقوم بها المدير التنفيذي في إقناع المرشح بالقبول بقوله: أنا أدرك يا بات Pat أننا قدمنا لك عرضًا بوظيفة XXXX، وأعتقد أنك ستنجح بكفاءة في هذا الدور وإنني سأولي عملك اهتمامًا شخصيًا. والآن ماذا ينبغي علينا فعله لنحصل على قبولك اليوم ؟. يمكن أن توفر هذه المكالمة الهاتفية التي تبلغ مدتها عشر دقائق أكثر من ٢٠,٠٠٠ دولارًا من تكلفة التعيين وعائد يبلغ مقداره ١٢٠,٠٠٠ دولارا في الساعة.
- لا تجد الدورات التدريبية الداخلية إقبالاً كثيراً من جانب الموظفين على حضورها؛ وذلك لأن الموظفين يعتقدون بأن إخماد المشاحنات يوميًا أكثر أهمية. لقد ظلوا عالقين في حلقة مفرغة، فيجب على المدير التنفيذي الاتصال بالمديرين الذين لم يقوموا بتسجيل الموظفين في ورش العمل ويقوم بإخبارهم بكل وضوح بأن ذلك غير جيد بما فيه الكفاية.
- الموظفون الذي يمرضون لمدة تتجاوز الأسبوعين والذين ليس لديهم برنامج تأهيل للعودة إلى العمل، وينبغي على المدير التنفيذي الاتصال هاتفيًا بمستشاري الموارد البشرية المسؤولين عن إعداد برامج تأهيل العودة إلى العمل، وزيارة طبيب الشركة والتخطيط الجزئي للعودة (على سبيل المثال مدة دوام لمدة يومين كل أسبوع).
- يتعامل معظم المديرين التنفيذيين مع الحوادث وانتهاكات السلامة بجدية وبالتالي يتم إعداد تقارير بشأنها، وسيتم إصدار تقرير مقبول بشأن وقت العودة إلى العمل خلال ساعات من الحادث.
- ينبغي على المدير التنفيذي متابعة جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب مهمة وتقدموا باستقالتهم. وسيتم إعداد تقرير بذلك خلال ساعة من الاستقالة وقد تكفي مكالمة هاتفية شخصية لمعرفة جميع جوانب الموقف وإقناع أولئك الموظفين بالمكوث أو فتح الباب للعودة إلى العمل في المستقبل على أقل تقدير.

تم الاشــارة إلى جميع القضايا المذكورة آنفًا في التقرير المقترح المعتمد على شبكة الإنترانــت (انظر الشــكل ١٤-٢). ويجب أن يكون هذ التقريــر متاحًا لموظفي الموارد البشرية وفريق الإدارة العليا والمدير التنفيذي.

التقرير الأسبوعي:

تحتاج بعض مؤشــرات قياس الأداء الرئيســية إلى إعداد تقرير أسبوعي بشأنها. وقــد ورد مثــال على كيفية تقديمها في الشــكل ١٤-٣ . لاحظ أن مؤشــرات قياس الأداء الرئيســية الثلاثة التي تدل على الهبوط ســيتم وضع رسوم بيانية بشأنها، في حين ســيتم إعداد رســم بياني بمرور الوقت لجميع مؤشــرات قياس الأداء الرئيسية على الأقل كل خمســة عشر شــهرًا. سيتم حفظ نوعي الرسم البياني لمؤشرات الأداء الرئيسية واستخدامهم عند الضرورة.

شكل (٢-١٤) نموذج تقرير قسم الموارد البشرية بالأمور الاستثنائية اليومية

		بيانات الاتصال		التفاصيل	
عروض الوظائف التي لم يتم شغلها	اسم المرشح	الهاتف المحمول	هاتف المنزل	اسم المدير	عدد أيام التعليق
المراقب المالي	بات كاروذرز	XXXXX	XXXX	جيم كاروذرز	٣
مدير المخازن، بريزبن	سام سميث	XXXXX	XXXX	سالي سميث	٣
الفرق التي لم يتم تمثيلها في الدورات التدريبية الداخلية والمقرر عقدها في الأسبوعين القادمين	اسم المدير	الهاتف المحمول	هاتف المنزل	العدد المتوقع من أعضاء الفريق	متوسط عدد أيام تدريب الفريق خلال الأشهر الستة الماضية
الفريق س	جيم كاروذرز	XXXXX	XXXX	٣	١
الفريق ص	سالي سميث	XXXXX	XXXX	٤	١,٢٥
الفريق ع	جيم كاروذرز	XXXXX	XXXX	٢	١,٥
الفريق ف	تيد سميث	XXXXX	XXXX	١	٠
عدد الموظفين المرضى خلال أسبوعين	اسم المدير	الهاتف المحمول	هاتف المنزل	مدة المرض	بدء العودة للعمل
XXX XXXX	جيم كاروذرز	XXXXX	XXXX	١٠	نعم
XXXXXXXXXX XXX	سالي سميث	XXXXX	XXXX	١٥	نعم
XXXXX XXXXX	تيد سميث	XXXXX	XXXX	٢٥	لا
الحوادث وانتهاكات السلامة	اسم المدير	الهاتف المحمول	هاتف المنزل		
أ- عدد المصابين الآخرين في حادث السيارة، عدد غير المصابين الذين يحتاجون أسبوعًا للراحة	جيم كاروذرز	XXXXX	XXXX	الإجراءات التعويضية	
الموظفون الذين قدموا استقالتهم اليوم	الموظف	الهاتف المحمول	هاتف المنزل	مدة الخدمة	اسم المدير
XXX XXXX	توم بينت	XXXXX	XXXX	١ >	جون بول
XXXXXXXXXX XXX	سالي شيل	XXXXX	XXXX	١ >	جون بول
XXXXX XXXXX	تيد سنيل	XXXXX	XXXX	١٥	سارة مارشال

شكل (١٤-٣) التقرير الأسبوعي لمؤشرات الأداء الرئيسية

أفضل خمسة مؤشرات أداء رئيسية

التقرير الأسبوعي xx/xx/xx٢٠

أفضل خمسة مؤشرات أداء رئيسية خلال الأسبوع	المستهدف	النتيجة	التصنيف
xxxxxxx xxxxx xxxxx (انظر الرسم أدناه)			☹
xxxxxxx xxxxx xxxxx (انظر الرسم أدناه)			☹
xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx			☺
xxxxxxx xxxxx xxxxx (انظر الرسم أدناه)			☹
xxxxxxx xxxxxxx xxxxxxx			☺

الرسم	
xxxxxxxxxxxxxxxxx مستهدف / فعلي	المشكلات: الإجراءات الواجب اتخاذها:
xxxxxxxxxxxxxxxxx مستهدف / فعلي	المشكلات: الإجراءات الواجب اتخاذها:
xxxxxxxxxxxxxxxxx	المشكلات: الإجراءات الواجب اتخاذها:

المصدر:

David Parmenter, Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2nd ed. Copyright©2010 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

إعداد تقارير مقاييس الأداء وعرضها على الإدارة:

تحتاج الإدارة إلى تقارير أسبوعية تغطي مؤشرات النتائج ومؤشرات الأداء، وبالتالي سيكون هناك خليط من المقاييس المالية وغير المالية.

تحديث تقرير أسبوعي عن قسم الموارد البشرية وتقديمه للمدير التنفيذي:

هناك بعض قضايا الموارد البشرية التي يحتاج المدير التنفيذي التركيز عليها أسبوعيًا، وهي ليست قضايا حاسمة مثلها مثل الأمور الاستثنائية اليومية بقسم الموارد البشرية وبالتالي لا تعد مؤشرات أداء رئيسية .

ويتعين معالجة قضايا الموارد البشرية التالية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية:

- من الشائع أن يغفل الموظف الجديد برنامج التوجيه المخطط، إلا أن ذلك قد يكون له تأثير سلبي على أدائهم على المدى القصير والمتوسط. ويجب أن يعلن المدير التنفيذي أنه من المتوقع أن يحضر الموظفون إلى البرامج التوجيهية وأن المكالمات الهاتفية سيتم إجراؤها لمتابعة الحالات الاستثنائية.
- ينبغي تسليط الضوء أسبوعيًا على الدورات الداخلية التي ستقام خلال الشهرين القادمين.
- قد تشير مدة الإجازة المرضية الزائدة عن المعتاد في فريق ما إلى وجود مشكلة في القيادة، فيجب أن يتابع المدير التنفيذي ذلك عندما يكون في المنطقة مستقبلًا.
- يجب على المدير التنفيذي أن يواصل التركيز أسبوعيًا على التكريمات المخطط لها خلال الأسبوع أو الأسبوعين القادمين. وقد أكد كل من بيترز ووترمان Peters and Waterman[٣] وكولينز Collins[٤] على أهمية الاحتفال كوسيلة للتواصل ولإلهام الموظفين بتجاوز معايير الأداء الطبيعية.

تم توضيح التقارير المقترحة التي تعتمد على شبكة الإنترانت والتي يجب أن تكون متاحة لموظفي قسم الموارد البشرية وفريق الإدارة العليا والمدير التنفيذي كما هو موضح في الشكل ١٤-٤.

التحديثات الأسبوعية/ الشهرية للإدارة وللمدير التنفيذي:

يوجـد طرق لا نهاية لها يمكن من خلالها عرض التحديثات عبر الرموز والمقاييس وإشـارات المرور وما إلى ذلك (راجع الشـكل ١٤-٥). وهناك أيضًا العديد من أدوات إعـداد التقارير المتاحة والتي تعد أكثر قوة من اللوحات الجدولية. وعلى الأرجح فإن منظمتك تتمتع برخصة استخدام أداة واحدة من هذه الأدوات لإعداد التقارير.

لقـد قدم سـتيفين فيـو Stephen Few مفهومًا جديدًا يسـتحق التجاوب معه - مجموعة من الرسـوم البيانية المصغرة المعروفة باسـم Sparkline والرصاصية اللون (انظر الشكل ١٤-٦).

تشـبه الرسوم البيانية المصغرة الرسـومات البيانية الخطية التي ليس بها محاور. ويمكنـك أن ترى الاتجاه حتى مع الرسـم البياني المخروطي. يظهر الرسـم البياني باستخدام مستوى درجات اللون الرصاصي تفاصيل مختلفة عن مستوى الأداء الحالي. تتفاوت درجات التظليل حسب نسبة الأداء الجيدة والضعيفة. ويشير الخط العمودي الداكن إلى الهدف.

يتحفظ ستيفين فيو Stephen Few بشدة على استخدام الألوان. وقد أشار إلى أن العديد من القراء سيكون لديهم بعض أنواع عمى الألوان. في الشكل ١٤-٥ تستخدم النقاط الحمراء لتشير إلى الحالات الاستثنائية التي تحتاج إلى الفحص والمتابعة وهو الاستخدام الأوحد للألوان.

شكل (٤-١٤) نموذج التقرير الأسبوعي عن الموارد البشرية

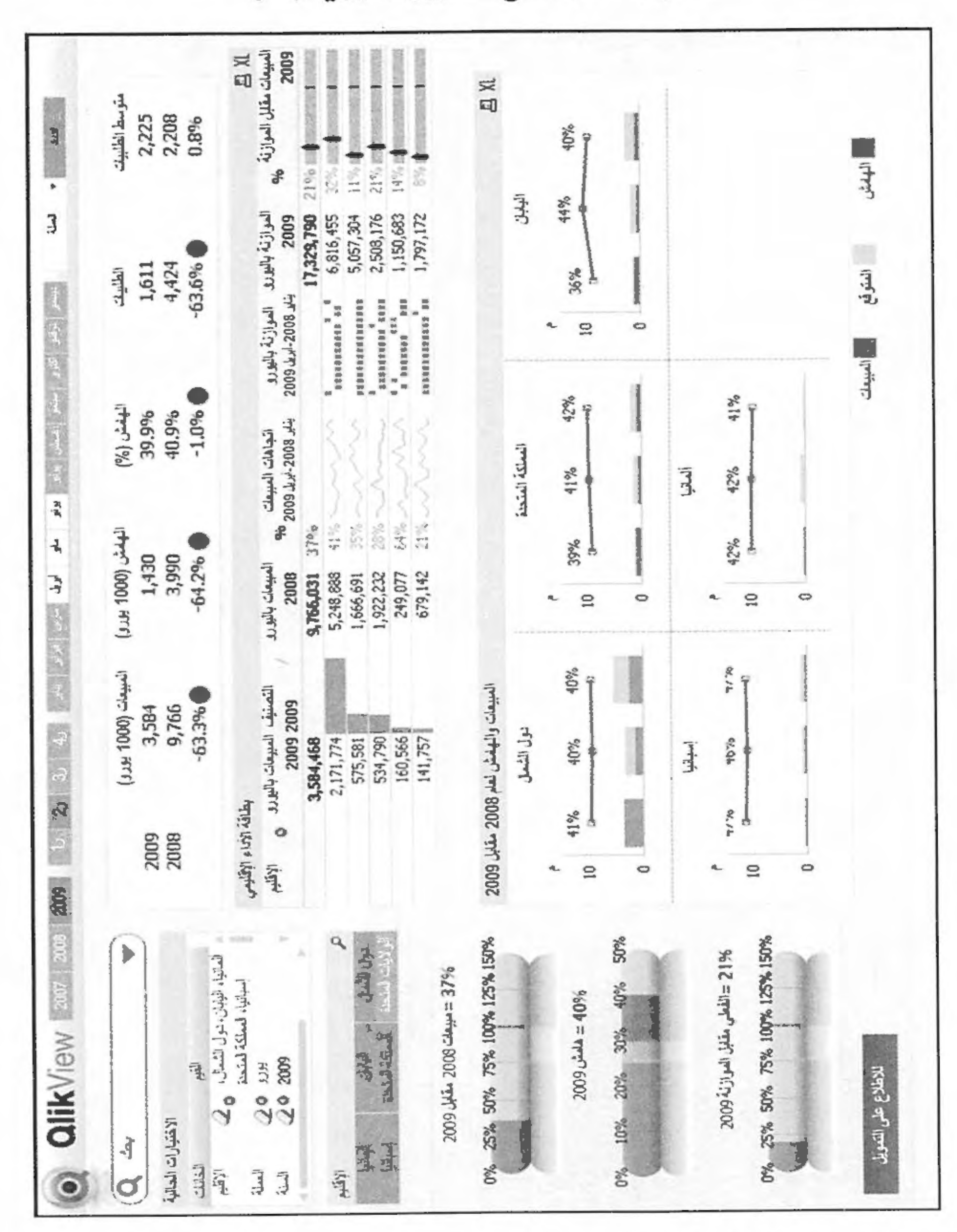
الموظفون الجدد ممن لم يحضروا البرنامج التعريفي	تاريخ البدء	بيانات المدير: الاسم	المنصب	الهاتف المحمول	معدل دوران الموظفين خلال السنتين الأخيرتين
آلان بيفين	XX/١٢/١٢	بات كيرشرز	XXXXX	XXXX	٣٠٪
كارل دودز	XX/١١/١١	سام سميث	XXXXX	XXXX	٤٠٪

الدورات التدريبية الداخلية والمقرر عقدها في الشهرين القادمين	عدد المسجلين	العدد المتوقع	تاريخ الدورة التدريبية	عدد الأيام المتبقية
الإسعافات الأولية	٥	٢٠	XXXXX	٢٥
المشرفون الجزء١	٣	٤٥	XXXXX	١٨
القيادة الجزء٢	٤٠	٦٠	XXXXX	١٤
التقديم	٦	٢٠	XXXXX	١٥

الفرق المتغيبة لأسباب مرضية لما يزيد على أسبوعين	الأيام الضائعة: هذا الشهر	عدد الأيام لكل موظف	المتوسط لكل شهر على مدار ٣ أشهر
الفريق س	٥	١,٥	٤
الفريق ص	٨	٢	٧

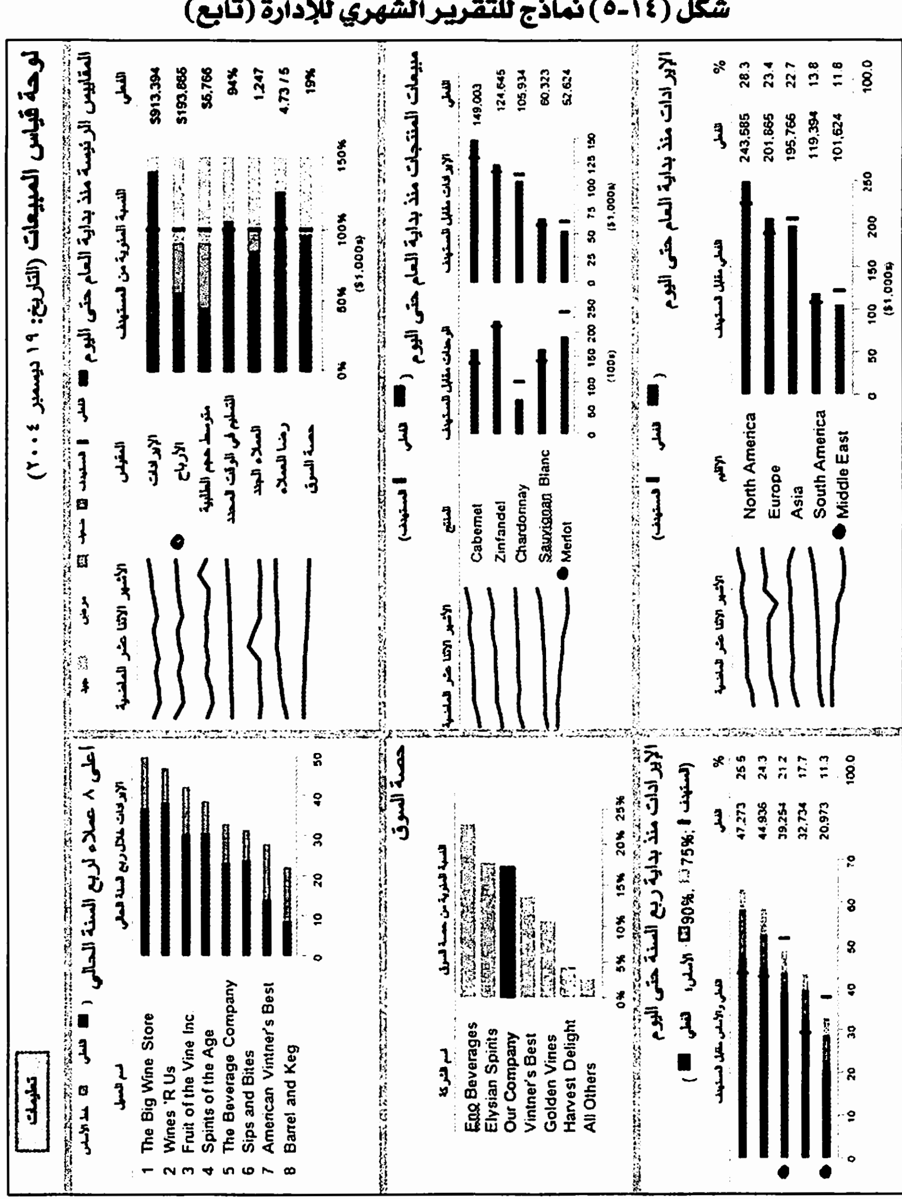
عدد شهادات التقدير المقترحة التي سيقدمها المدير التنفيذي خلال الأسبوع	المدير	التاريخ
	جيم كاروذرز	XXXXX
	سالي سميث	XXXXX
	تيد سميث	XXXXX

شكل (١٤-٥) نماذج للتقرير الشهري للإدارة



المصدر: Inside Info; see www.insideinfo.com.au.

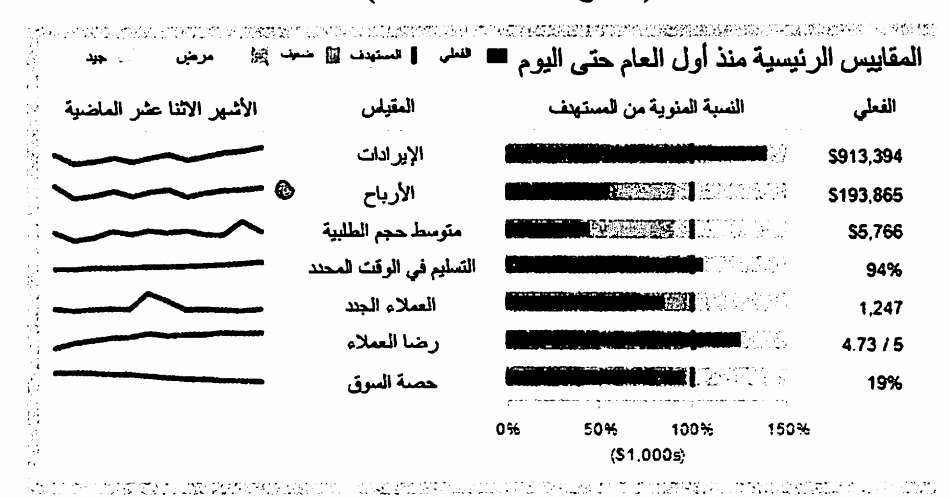
شكل (١٤-٥) نماذج للتقرير الشهري للإدارة (تابع)



(ب)

المصدر: Used with the permission of Stephen Few, www.perceptualedge.com.

شكل (١٤-٦) مجموعة الخطوط البيانية والنقاط



المصدر: Stephen Few, www.perceptualedge.com.

إعداد تقارير مقاييس الأداء وعرضها على الموظفين:

يعد رفع تقرير شهري ذا رموز إلى الموظفين فكرة سديدة. وإذا تم إضاعة هذه التقارير فلن تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما وجدها منافس للمنظمة. وترجع أهمية التقارير الرمزية إلى كونها ترشدك إلى ما هو أفضل وما هو ملائم وما يجب تحسينه دون التخلي عن البيانات الأساسية. يعرض الشكل ١٤-٧ مثالاً على التقرير الرمزي المرفوع إلى الموظفين الذي يغطي عوامل النجاح الحاسمة ويُذكر الموظفين بالاستراتيجيات.

إعداد تقارير مقاييس الأداء وعرضها على مجلس الإدارة:

ينبغي على الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية أن ترفع تقارير إلى مجلس الإدارة أو الهيئة أو المسؤول الحكومي المنتخب. وحتى نبسط ذلك، دعنا نطلق على الهيئة التي يرفع لها التقرير اسم مجلس الإدارة.

شكل (١٤-٧) نموذج لتقرير شهري لموظفي المنظمة

تقرير سير العمل إلى الموظفين - بشأن العمليات المقررة خلال سبتمبر ٢٠XX				
رسالة المنظمة	توفير الطاقة بالسعر المناسب وفي التوقيت المناسب			
رؤية المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة	أن تحتل المنظمة المرتبة الأولى من بين شركات توفير الطاقة لعام XX			
إستراتيجية المنظمة (السبل المتبعة لتحقيق رؤية المنظمة)	١- الاستحواذ على العملاء المحققين للربح ٢- زيادة سبل الكفاءة من حيث التكلفة ٣- الابتكار الذي يقدمه الموظفون ٤- تطبيق أفضل ممارسات الأعمال.			
ما الذي يجب أن نقوم به يوميًا؟ - عناصر النجاح الحاسمة	مقاييس الأداء من خلال عناصر النجاح الحاسمة		الفعلي	المستهدف
التسليم بالكامل في الوقت المحدد، في أي وقت للعملاء الرئيسيين	التسليم في الموعد المحدد للعملاء الرئيسيين		٪٩٨	٪٩٩
	رفض العملاء الرئيسيين للبضاعة بسبب عيوب متعلقة بالجودة		٪٣	٪٤
مكافحة المخلفات	بدء برامج تقليل المخلفات خلال شهر		٠	٢
	تقليل المخلفات من البرامج الحالية		٪٩	٪١٠
إنهاء المهام التي بدأناها	عدد المشروعات المتأخرة		٥	١٥
	عدد المشروعات المنتهية خلال شهر بحسب تاريخ التسليم		٩	١٠
نحن منظمة تعلم	ساعات تدريب الموظفين خلال هذا الشهر		١٥٠	٢٢٠
	الموظفون المرتبطون مع مرشدين		٣٥	٨٠
تنمية القادة	القادة المعينون خلال الشهر الماضي		٤	٢
	المديرون الملتحقون ببرامج القيادة		٩	١٠
جذب العملاء الجدد الذين يحققون الأرباح	الطلبات من عملاء جدد		٣	١٠
	تغذية راجعة إيجابية من العملاء الجدد		٣	٢
الابتكار كنشاط يومي	الأفكار المتبناة خلال الشهر الماضي		٩	٢٠
	أفكار سوف تنفذ خلال ٣ شهور		٢٠	٥٠
المنظمة تنال الاحترام في المجتمع الذي تعمل فيه	مشاركة الموظفين للمجتمع خلال شهر		٣٠	٢٠
	المبادرات الجديدة المخططة للمجتمع خلال الأشهر الثلاثة القادمة		٣	٢
الزيادة في تكرار الأعمال من العملاء الرئيسيين	حجز الطلبيات من العملاء الرئيسيين		٣٢٠,٠٠٠ دولار	٤٠٠,٠٠٠ دولار
	عدد عمليات تطوير المنتجات قيد التنفيذ		٣	٢

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright ©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

تعانـــي أغلب المنظمات التي لها مجالس إدارة مـــن تضارب كبير في المصالح حول ماهيـــة المعلومـــات التي يعد من الملائـــم لمجلس الإدارة تلقيها. ومـــن غير الملائم كليًا تقديم مؤشرات الأداء الرئيسية لمجلس الإدارة وذلك لأن دوره متعلق بالحوكمة وليس بالإدارة، وكما ذكرنا آنفًا في الفصل الثاني فإن إعداد تقرير عن مســـتوى التقدم في الإدارة أو المجلس باستخدام بطاقة الأداء المتوازن هو من أحد الاعتقادات الخاطئة.

وبالنســـبة لي فإن مؤشرات قياس الأداء الرئيسية هي جوهر الإدارة، وحتى يمكن اســـتخدامها بشـــكل صحيح فإنه يجب رصد أغلبها على مدار الســـاعة أو على الأقل أســـبوعيًا، وحتمًا فـــإن مثل هذا النوع من المقاييس لا يمكـــن أن يُرفع تقارير عنه إلى مجلس الإدارة على نحو شهري أو كل شهرين.

نحن في حاجة إلى مؤشـــرات الأداء العام التي يمكن اســـتعراضها فقط على نحو شـــهري أو كل شـــهرين. وتعد هذه المقاييس مهمة لأنها ســـتخبرنا عما إذا كان الأداء يســـير نحو الاتجاه الصحيح وبالسرعة المناسبة وإذا ما كان العملاء والموظفون سعداء وإذا ما كنا نتصرف بطريقة مسؤولة بحيث نكون أصدقاءً للبيئة.

يطلق على هذه المقاييس اســـم مؤشـــرات قياس الأداء الرئيسية، وعادة ما يحتاج مجلس الإدارة إلى اســـتعراض من ســـتة إلى اثني عشـــر رســـماً بيانيًا تغطي عوامل النجـــاح الحاســـمة وكذلك يحتاج إلى الاطـــلاع على المنظورات الســـتة لبطاقة الأداء المتوازن. ولمســـاعدة فرق العمل ســـأقوم بعرض بعض الأمثلة لمؤشـــرات قياس الأداء الرئيسية الجيدة التي قد تريد استخدامها. وتعمل هذه المقاييس على أكمل وجه في مســـاعدة مجلس الإدارة في التركيز على الإســـتراتيجية بدلًا من التركيز على مسائل الإدارة وســـتدعم تلك المؤشرات الإدارة في حاجاتهم لتغيير اجتماعات مجلس الإدارة عن الإطار الشـــهري الدوري. ويعد من الأفضل رفع التقارير لمؤشـــرات قياس الأداء الرئيسية باستخدام لوحة قياس الأداء.

يجب عرض لوحة قياس الأداء في صفحة واحدة (انظر الشـــكل ١٤-٨) مع الرسم البياني وملخص البيانات المالية والتعليق بحيث يظهر جميع ذلك على الصفحة.

إن لوحة قياس الأداء الجيدة الموجود عليها مؤشـــرات قياس الأداء الرئيسية التي تسير في الاتجاه الصحيح تمنح مجلس الإدارة الثقة في أن فريق الإدارة يعي ما يقوم به وأنه يسير في الاتجاه الصحيح، عندها يمكن للإدارة أن تصب تركيزها على أفضل ممارساتها وأن تركز على الاتجاه الذي تسير نحوه وكذا تتحقق من وجود جبال ثلجية

عند نقطة البداية بدلاً من الوقوف دون تحريك ساكن واعتراض طريق القائد (الذي يحاول القيام بالمهام اليومية المهمة). ويمكن إيجاد عشرة أمثلة للوحات قياس الأداء الرئيسية البيانية وتقديمها لمجلس الإدارة، ويمكن الاطلاع عليها في الشكل ١٤-٩.

هناك بعض النقاط الأساسية تتعلق بالرسومات البيانية في الشكل ١٤-٩ والتي لابد من فهمها جيدًا، ومن بين هذه النقاط ما يلي:

- ينبغي فهم وتطبيق قواعد ستيفين فيو Stephen Few التي تم طرحها في هذا الفصل.
- يجب تطبيق الإرشادات في المهمة الثانية: إعداد مجموعة من الرسومات البيانية ذات المغزى وسهلة الفهم، وكذا يجب تطبيق الخطوات الواردة في الفصل التاسع بدايةً من الخطوة العاشرة.
- كما ذكرنا آنفًا ستحتاج إلى إبقاء من ستة إلى اثني عشر رسمًا بيانيًا، ومن واقع خبرتي يمكنني القول أنك ستحتاج فقط إلى رفع تقرير بشأن ستة إلى اثني عشر مقياسًا ذا صلة إلى مجلس الإدارة.



شكل (١٤-٨) لوحة قياس مجلس الإدارة على صفحة (U.S. Fanfold/A٣)

لوحة قياس مجلس الإدارة شهر آذار

الأداء المالي لشهر × المنتهي في ٢٠xx/xxx/xx

جميع الأرقام بالألف دولار

	الفعلي	الموازنة	الفرق		الفعلي إلى الموازنة السنوية ٪ ٢
الإيرادات					
شركة Crown	٥٥،٠٠٠	٦٠،٠٠٠	(٥،٠٠٠)	٪ ٨-	٪ ٣٥
أخرى	٤٢،٠٠٠	٤١،٠٠٠	١،٠٠٠	٪ ٢	٪ ٣٩
إجمالي الإيرادات	٩٧،٠٠٠	١٠١،٠٠٠	(٤،٠٠٠)	٪ ٤-	٪ ٣٧
المصروفات					
م. شخصية	٥٠،٠٠٠	٥٣،٠٠٠	٣،٠٠٠	٪ ٦	٪ ٤٠
م. تشغيل	٤١،٠٠٠	٤٢،٠٠٠	١،٠٠٠	٪ ٢	٪ ٣٢
م. إعادة هيكلة	-	-	-	٪ ٠	-
م. اهتلاك	٥،٠٠٠	٥،٣٠٠	٣٠٠	٪ ٦	٪ ٤٠
الإجمالي	٩٦،٠٠٠	١٠٠،٣٠٠	٤،٣٠٠	٪ ٤	٪ ٣٦
الفائض/(العجز)	١،٠٠٠	[illegible]	٣٠٠	[illegible]	[illegible]

١- الأرقام الموجبة تمثل انخفاض النفقات

٢- تم استكمال ٪xx.xx خلال السنة

قائمة المركز المالي

	عن شهر ٢٠xx/xxx ١٠٠٠ دولار	في نهاية السنة المالية السابقة ٢٠xx ١٠٠٠ دولار	الحركة ١٠٠٠ دولار	الحركة
رأس المال	٢٥،٥٠٠	٢٥،٠٠٠	٥٠٠	٪ ٢
البنود				
البنوك والنقدية	٦،٠٠٠	٩،٥٠٠	(٣،٥٠٠)	(٪ ٣٧)
المدينون	٥،٠٠٠	٥،٥٠٠	(٥٠٠)	(٪ ٩)
إجمالي الأصول المتداولة	١١،٠٠٠	١٥،٠٠٠	(٤،٠٠٠)	(٪ ٢٧)
الأصول الثابتة	١٦،٠٠٠	١٨،٠٠٠	(٢،٠٠٠)	(٪ ١١)
الأصول غير الملموسة	٢٣،٠٠٠	١٨،٠٠٠	(٥،٠٠٠)	٪ ٢٨
الأصول طويلة الأجل	٣٩،٠٠٠	٣٦،٠٠٠	٣،٠٠٠	(٪ ٢)
إجمالي الأصول	٥٠،٠٠٠	٥١،٠٠٠	(١،٠٠٠)	٪ ٢
الدائنون	٩،٠٠٠	٩،٠٠٠	-	-
الدخل غير المكتسب	٥،٠٠٠	٦،٥٠٠	(١،٥٠٠)	(٪ ٢٣)
استحقاقات الموظفين	٦،٥٠٠	٦،٥٠٠	-	-
إجمالي الخصوم المتداولة	٢٠،٥٠٠	٢٢،٠٠٠	(١،٥٠٠)	(٪ ٧)
الخصوم غير المتداولة				
الخصوم غير المتداولة	٤،٠٠٠	٤،٠٠٠		
إجمالي الخصوم	٢٤،٥٠٠	٢٦،٠٠٠	(١،٥٠٠)	(٪ ٦)
صافي الأصول	٢٥،٥٠٠	٢٥،٠٠٠	٥٠٠	٪ ٢

١- نسبة رأس المال العامل: ١:xxxx

ملاحظات

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

- xxxxxxxxxxxxxxxxxx
- xxxxxxxxxxxxxxxxxx
- xxxxxxxxxxxxxxxxxx

ملاحظات

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

- xxxxxxxxxxxxxxxxxx
- xxxxxxxxxxxxxxxxxx
- xxxxxxxxxxxxxxxxxx

ملاحظات

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

- xxxxxxxxxxxxxxxxxx
- xxxxxxxxxxxxxxxxxx
- xxxxxxxxxxxxxxxxxx

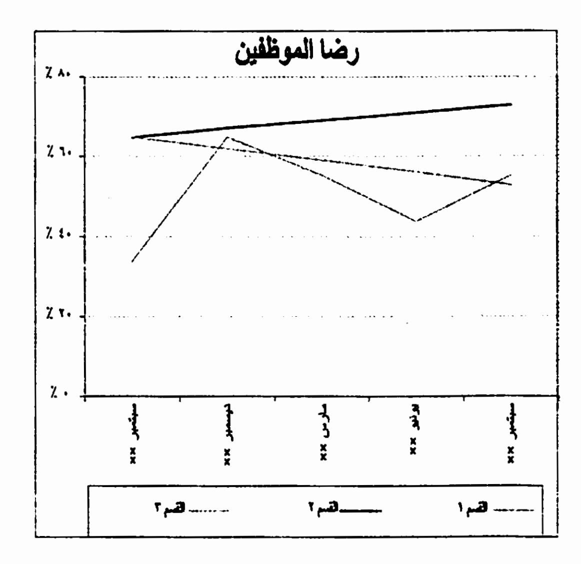
المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices,

شكل (١٤-٩) مؤشرات النتائج الرئيسية لمجلس الإدارة

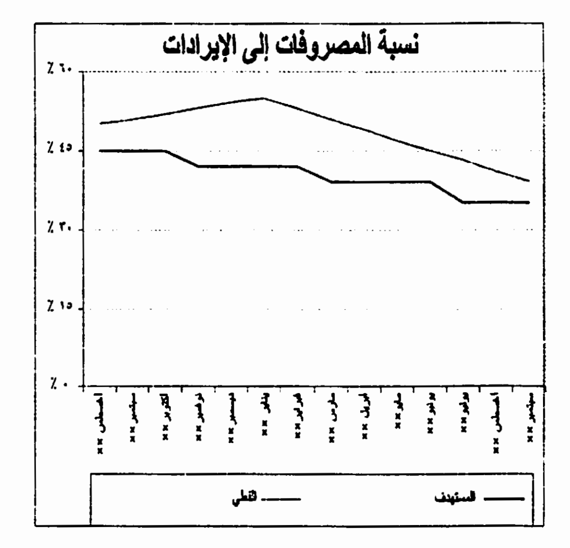
رضا الموظفين

لا يختلف رضا الموظفين أو يقل أهمية عن رضا العملاء. فكما يقال «إن الموظفين السعداء يجعلون العملاء سعداء، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى رفع نسبة صافي الربح. وإذا ما كنت تؤمن بهذه العلاقة فقم بإجراء مسح الآن. لا يكلف إجراء مسح لقياس مستوى رضا الموظفين تكلفة باهظة ولا يجب أن يتم إجراؤه على جميع الموظفين، بدلاً من ذلك يمكن أن يستبدل بمسح متجدد. انظر المقالة «كيف يمكنك طلب رأي الموظفين بتكلفة أقل من ٦٠٠٠ دولار عبر الرابط التالي: .www.davidparmenter.com



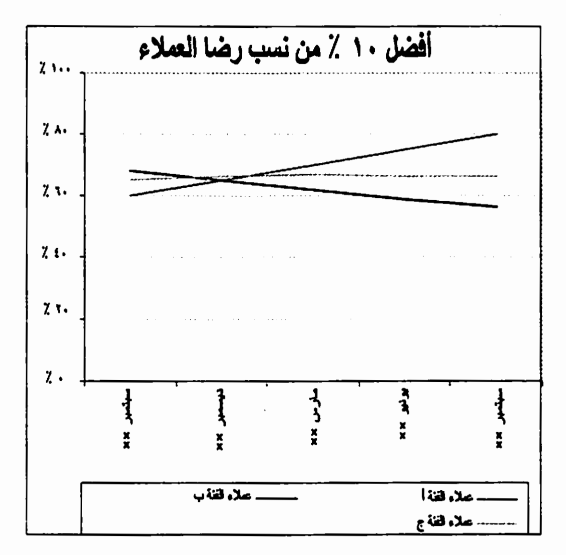
نسبة المصروفات إلى الإيرادات

يجب أن يهتم مجلس الإدارة بمدى فاعلية استخدام المنظمة للتكنولوجيا والتحسينات المستمرة للتأكد من أن تكلفة العمليات تسير بصورة جيدة مقابل الإيرادات.



رضا العملاء

ينبغي قياس مستوى رضا العملاء على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر. ويمكنك ألا تجعل هـذه العملية مكلفـة للغاية عن طريق اسـتخدام النمـاذج الإحصائية والتركيز على نسـبة ١٠٪ إلى ٢٠٪ من عملائـك المميزين (الذين يدرون عليك أغلب صافي ربح إن لم يكن الربح كله) وإذا كنت تعتقد أن قياس مستوى رضا العميل مرة واحدة سنويًا كافيًا، فتمسك بإجراء نوادي رياضية كونك لست آمنا في القطاعين العام والخاص.



قيمة النشاطات التجارية الجديدة

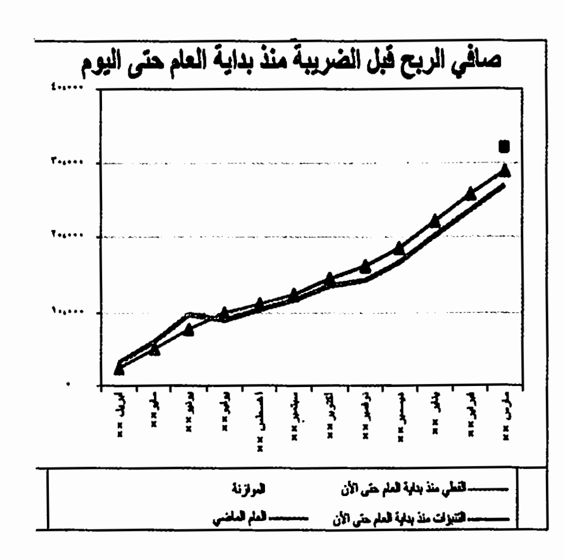
تحتـاج العديد من الأجهـزة الحكومية والمؤسســات غير الربحية إلى التركيز على نمو خدماتهم الجديدة. ويعد من المهم رصد زيـادة عائد هذه الخدمات الجديـدة وخاصة بين نسـبة ١٠٪ إلى ٢٠٪ من العملاء المميزين.



تابع شكل (١٤-٩)

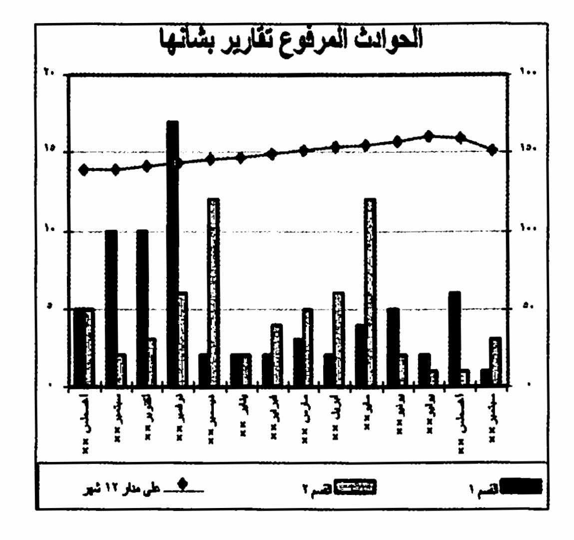
صافي الربح قبل الضريبة

على الرغم من أن هذا الرســم البياني قــد تم تصميمه للقطــاع الخاص فإنه يمكــن تعديله ليوضــح أن إنفاق الهيئة يســير بصــورة جيدة مقابــل تمويلها. ســيتضمن هذا الرســم البياني أغلب التوقعات الحالية والتي يمكن تحديثها على نحو ربع سنوي.

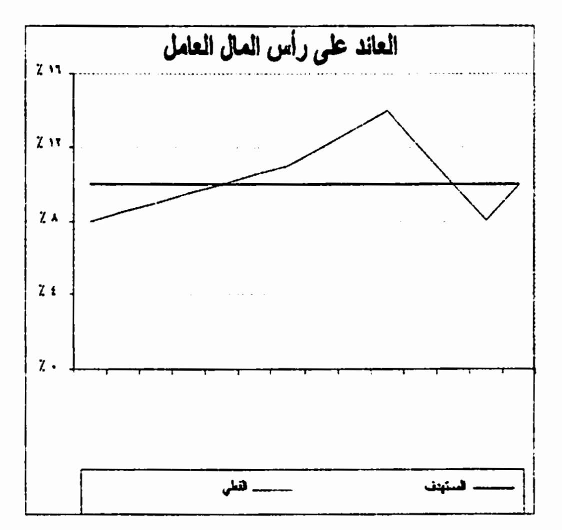


الصحة والسلامة

تهتم جميع مجالس الإدارة بهذا المجال إذ إن رفاهيــة الموظفــين تعــد أولوية قصوى هذه الأيام.

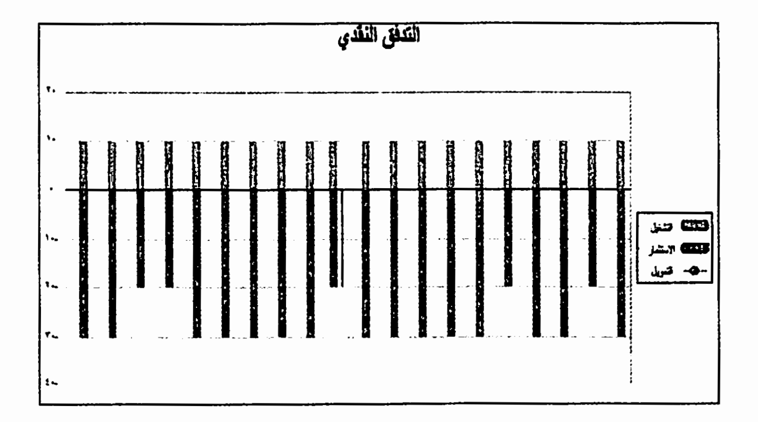


تابع شكل (١٤-٩)



العائد على رأس المال العامل

سيتم تطبيق الأسلوب القديم المستخدم في القطاع الخاص على عدد قليل من الهيئات التي لديها رأس مالٍ. في حين تقوم أغلب الهيئات، بدلاً من ذلك، بعرض مزيد من التحاليل لحالات العجز في التمويل المحتملة.



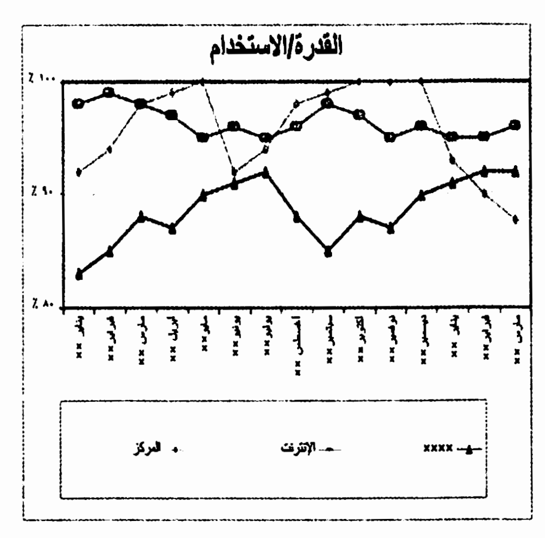
التدفق النقدي

سيمكن حساب التدفق النقدي في مدة لا تقل عن ستة أشهر قادمة.

تابع شكل (١٤-٩)

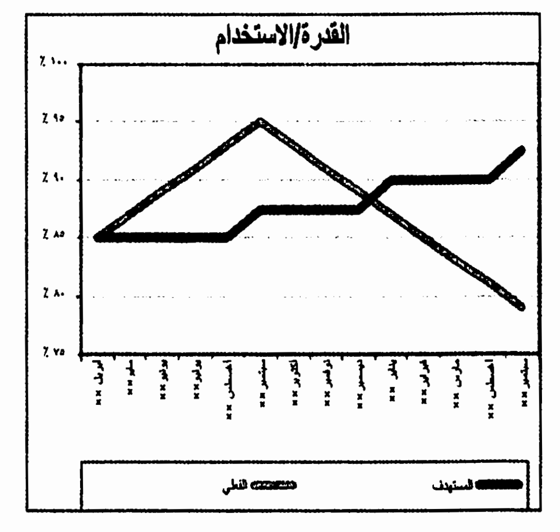
القدرة

يرصد ذلك قدرة المعدات الأساسية. وستستمر المعدات في العمل فيما لا يقل عن ستة إلى اثني عشر شهرًا. وينبغي أن يكون مجلس الإدارة على دراية بجوانب النقص في القدرات وسيساعد هذا الرسم البياني في التركيز على متطلبات النفقات الرأسمالية الجديدة.



الكفاءة التشغيلية

ستحتاج بعض الهيئات مثل المستشفيات إلى قياس الكفاءة التشغيلية الخاصة بالوحدات الرئيسية (مثل غرف العمليات الجراحية)



تابع شكل (١٤-٩)

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc

إعداد تقارير مقاييس أداء الفريق:

ورد في الشكل ١٤-١٠ والشكل ١٤-١١ أمثلة على رفع التقارير الأسبوعية والتقارير الشهرية التي يمكن للفريق أن يقوم بها لرصد مستوى الأداء الخاص به. والأمثلة التي تم عرضها واردة في برنامج إكسل Excel وهو عبارة عن أداة إعداد نماذج مفيدة حتى يتم إيجاد حلول أكثر قوة وتكامل.

يقوم التقرير الأسبوعي بتتبع هذه المقاييس المهمة جدًا لدرجة أنه لا يمكن التخلي عنها حتى نهاية الشهر.

لا ينبغي أن ترسـل تقارير الفريق سوى إلى أعضاء الفريق حتى يصبحوا فخورين لرفع تقرير عن مستوى أدائهم لبقية المنظمة عبر شبكة الإنترانت.

شكل (١٤- ١٠) نموذج تقرير التقدم الأسبوعي للفريق

تقرير التقدم الأسبوعي			
	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الهدف (الشهري)
١- الزيارات الاستباقية للمديرين	٠	١	٦
٢- عدد شهادات التقدير المقدمة للموظفين	٠	٠	٦
٣- المشروعات قيد التنفيذ	٧	٧	٨ >
٤- التقارير / الوثائق التي لا تزال قيد الصياغة	١٢	١٥	٥ >
٥- المبادرات الجارية التي تعتمد على مسوح رضا العملاء	٠	٠	٥ بحلول يوم ٣٠/٦/XX

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

شكل (١٤-١١) نموذج لبطاقة الأداء المتوازن الشهرية لنظم المعلومات

بطاقة أداء لنظم المعلومات

التركيز على العميل

مكتب الخدمة	الحالي	المستهدف
زيارات المديرين للبرنامج	٤	٦
طلبات الخدمة المعلقة (العيوب ، طلبات الأعمال) في نهاية الشهر	٢٤	١٥
طلبات الخدمة المقفلة خلال شهر	٤٥	٥٥
نسبة المكالمات المقدمة من خلال مكتب الخدمة من المكالمة الأولى	٪ ٥٥	٪ ٦٥
المبادرات قيد التنفيذ بناءً على مسح الرضا	٠	٥ بحلول ٣٠ يونيو
انقطاع الخدمة مقابل اتفاق مستوى الخدمة	**الحالي**	**المستهدف**
متوسط زمن استجابة المركز	١ ث	<٠,٧٥ ث
زمن انقطاع الخدمة شهريًا / عدد المرات	لا يوجد	<١س/شهر
الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات	**الدورة الحالية**	**المستهدف**
زيارات المديرين للبرنامج	٤	١٢
عروض الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات المقدمة للمديرين	٢	٦

حالة المشروع

نسبة الاستكمال

العمليات الداخلية

تخطي الأزمات	الحالي	المستهدف
عمل نسخ احتياطية كل ليلة	٪ ١٠٠	٪ ١٠٠
عدد الأشهر التي مرت منذ آخر اختبار للنسخ الاحتياطية عن بعد	٣	<٤
التحقق من محركات ج دوريًا	٢٥	٤٠
قدرة المنظمة على التسليم	**الحالي**	**المستهدف**
١نسبة المهام المنتهية في الموعد وفقًا للموازنة	٪ ٤٤	٪ ٦٠
نسبة الزمن الذي يقضيه المطورون في العمل ذي الأولوية القصوى/القيمة المرتفعة	٪ ٥٥	٪ ٦٥
الموظفون المدربون على استخدام ××××××	٤٥	١٥٠
نسب الاستكمال	**الحالي**	**المستهدف**
المشروعات قيد التنفيذ	٧	<٨
التقارير\الوثائق التي لا تزال قيد الصياغة	١٥	<٥

التعلم والنمو

احتياجات التدريب المعلقة	الثلاثة أشهر القادمة	الاثنا عشر شهرًا القادمة
كبير مسؤولي المعلومات	٠	٢
الفريق ××××	٠	٥
الفريق ××××	٠	٢
الفريق ××××	٠	١
الفريق ××××	٠	١
المتوسط لجميع موظفي تكنولوجيا المعلومات	<٠,١	٢,٥
الدورات التدريبية	**الشهر الماضي**	**ربع السنة الماضي**
عدد الموظفين الذين حصلوا على دورات تدريبية فردية	٠	٤
الدورات التدريبية	**الفعلي**	**المستهدف**
الموظفون الذين حصلوا على تقريري مراجعة الأداء خلال الاثني عشر شهرًا الماضية	١٠	٢٣

البيئة والمجتمع

	الحالي	المستهدف
العروض المقدمة للجهات المهنية المحلية	١ خلال ١٢ شهرًا الماضية	>٣ خلال سنة
عدد موظفي التمويل المشاركين في الأنشطة الاجتماعية	١٠	١٥>

رضا فريق عمل نظم المعلومات

	الحالي	المستهدف
عدد شهادات التقدير الرسمية المقدمة للموظفين خلال هذا الشهر	١	٢>
المهام المخططة للموظفين خلال الأشهر الثلاثة القادمة	٠	٢>

المنظور المالي

النتائج:

×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××××××
××××××××××××××××××××××

×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××× ×××××××××× ××××××××××××××
××××××××××××××××××××××

×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××× ×××××××××× ××××××××××××××
××××××××××××××××××××××

×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××××××
××××××××××××××××××××××

الإجراءات التي يجب اتخاذها:

×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××××××
××××××××××××××××××××××

×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××× ×××××××××× ××××××××××××××
××××××××××××××××××××××

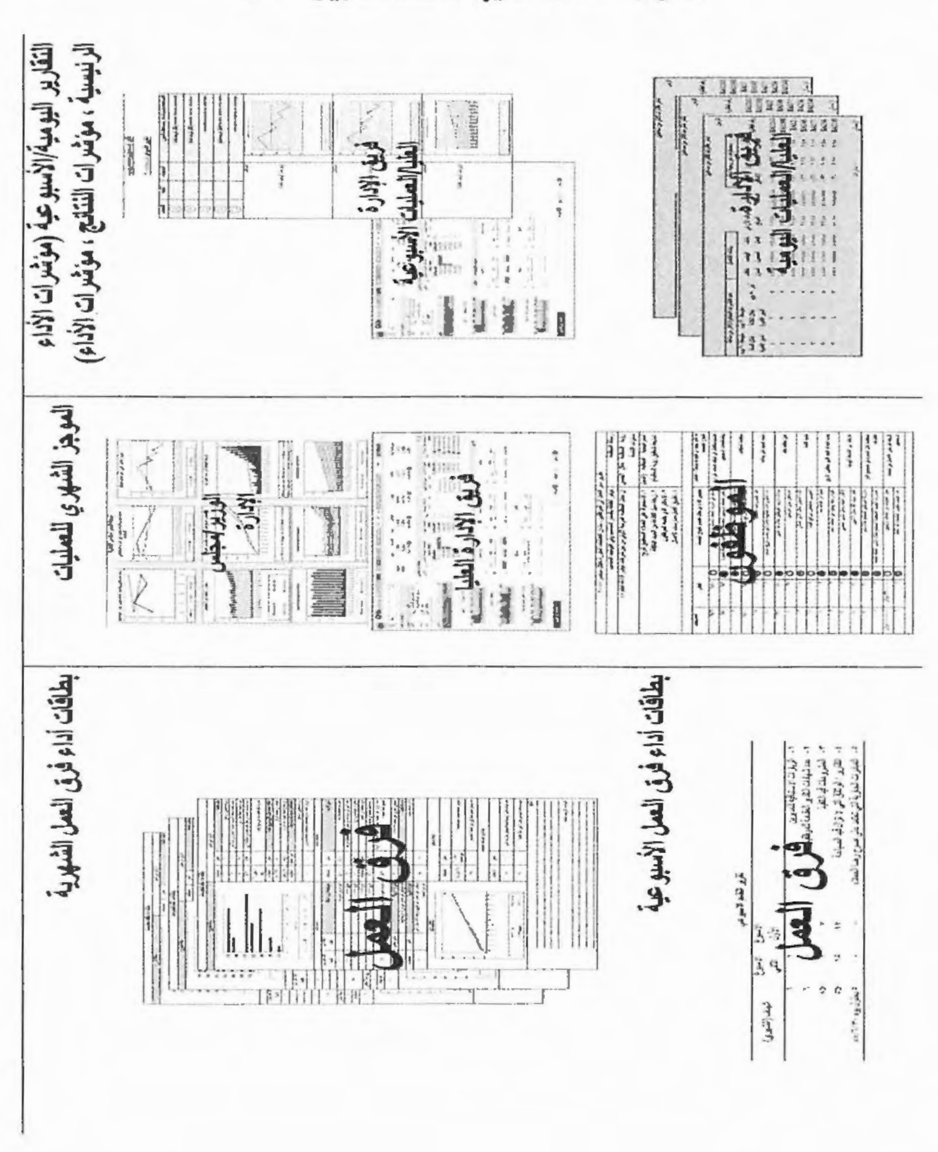
×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××× ×××××××××× ××××××××××××××
××××××××××××××××××××××

×××××××××××××××××××××× ×××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××××××
××××××××××××××××××××××

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

شكل (١٤-١٢) حقيبة إعداد تقارير الأداء



المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

كيفية إعداد تقارير متوافقة مع مقاييس الأداء:

يظهر الشكل ١٤-١٢ كيف يمكن لعملية رفع تقارير مستوى الأداء أن تعمل في المنظمات الخاصة أو الأجهزة الحكومية أو غير الربحية.

والتقارير المهمة هي تلك التقارير التي تصدر على نحو يومي أو أسبوعي والتي تم توضيحها في العمود الأيسر، وقد تفحص هذه التقارير كل من فريق الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين المعنيين. وستعتمد بعض هذه التقارير على شبكة الإنترانت على أن يتم تحديثها على مدار الساعة (على سبيل المثال، الطائرات المتأخرة في السماء).

وفي نهاية الشهر سيتم إعطاء ملخص المعلومات إلى:

- المجلس: وذلك لمساعدتهم في فهم العمليات التشغيلية والوقوف على مستوى التقدم العام في عوامل النجاح الحاسمة.
- الموظفون: وذلك لتزويدهم بتغذية مرتجعة بشأن مجهوداتهم لتنفيذ عوامل النجاح الحاسمة.
- الإدارة: وذلك لتلخيص مستوي التقدم في عوامل النجاح الحاسمة والتي سيتم رصدها في التقارير اليومية والأسبوعية، وكذا عوامل النجاح الأخرى التي سيتم رصدها على نحو شهري فقط.

قمنا بعرض فرق العمل في العمود الأيمن من الشكل ١٤-١٢ حيث ستقوم برصد مستوى الأداء من خلال بطاقات الأداء الخاصة بهم. وفي حالة مشاركة فريق في إعداد مؤشر قياس الأداء الرئيسي فسيقومون أيضًا برصد عملية رفع التقارير بشأن مؤشر قياس الأداء الرئيسي الموضحة في العمود الأيسر.

ملاحظات:

1- Stephen Few, Information Dashboard Design: The Effective Communication of Data (Sebastopol, CA: O'Reilly Media 2006); Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten (Burlington, CA: Analytics Press, 2004); Now You See It: Simple Visualization Techniques for Quantitative Analysis (Burlington, CA: Analytics Press, 2009).

2 - Articles can be found at www.perceptualedge.com/articles.

3 - Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies (New York: Harper & Row, 1982).

4 - Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't (New York: HarperBusiness, 2001.

الخاتمة والمراجع:

هـــذا الكتاب قد يـــزودك بكل ما تحتاج لتقوم بتنفيذ مؤشـــرات الأداء الرئيســـية الناجحـــة، ولكن على الرغم من ذلك أســـتطيع الجزم من خلال ســـنوات خبرتي التي قضيتها في هذا المجال وكبر سني أن هذا غير ممكن.

يقيناً ستساعدك المراجع التالية من كتب وتسجيلات على الإنترنت وأطراف أخرى على إنفاذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة.

وأوصيك بأن تقوم بالتالي:

- قراءة الطبعة الثانية من كتابي: مؤشـــرات الأداء الرئيسية : تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة وإنفاذها واستخدامها. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008) وذلك لأني قد أضفت كل التفاصيل في هذا الكتاب حتى أتجنب التكرار.
- الاســـتماع إلى تسجيلاتي عبر الإنترنت عن مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة حيث ســـجلها العديد من مزودي الخدمة (استمع إلى تســـجيلاتي على الموقع الإلكتروني www.davidparmenter.com).
- إشـــراك أحد خبراء العلاقات العامة من داخل المنظمة أو من خارجها لمســـاعدتك في إيصال مفهوم العمل بمنهجية عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة ومؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة.
- تقـــديم عرض باســـتخدام برنامج باوربوينـــت لفريق الإدارة العليـــا لتحفزيهم على الاهتمام بمشروع مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن.
- التواصل مع خبير خارج المنظمة للمشـــاركة في جلســـات العصف الذهني المصممة لتنفيذ عوامل النجاح الحاسمة في منظمتك.
- إقامة ورشـــة عمل لمجموعـــة التركيز (انظر الفصل التاســـع) لإجراء عصف ذهني للشكل الجديد من عملية بطاقة الأداء المتوازن المستقبلية.
- نشر الوعي بالحاجة للتغيير
- بناء تصورات عن هذا التغيير.
- تصميم المنهجية الجديدة.
- طلب النصيحة والمساعدة منهم.

المراجع الرئيسية من الكتب:

قمت بإعداد قائمة من الكتب التي تساعدك على فهم أفضل مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة. اقرأ هذه الكتب وضعها في مكان ما بحيث يمكنك أن تصل إليها بسهولة بصفتها دليلاً استرشاديًا. ومن الكتب التي ينبغي على أعضاء الفريق الجدد قراءتها ما يلي:

كتاب بول آر نيفن ، بطاقات الأداء المتوازن: خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008)

يعد هذا الكتاب قيمًا في هذا المجال وقد تضمنت طبعتي بعض الصفحات منه مما يؤكد ما أعتقده من فائدة لهذا الكتاب، وقد حددت المواضع الرئيسية التي ينبغي قراءتها في الشكل خ-١.

كتاب ستيفن فيو ، تصميم معلومات لوحات قياس الأداء: التواصل المرئي الفعال للبيانات (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2006).

يعد هذا الكتاب كتاباً معيارياً اذ يساعدك على التقدم في تمثيل البيانات أي الطريقة التي تقدم بها تقارير عن المعلومات للإدارة والموظفين. وينبغي على كل الموظفين المشاركين في مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية قراءة هذا الكتاب كشرط أساسي للانضمام إلى الفريق، ولذلك ينبغي أن يكون في مكتبة فريق المشروع.

روبرت أس كابلان وديفيد بي نورتون ، بطاقة الأداء المتوازن: تحويل الإستراتيجية إلى مرحلة التنفيذ. (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996)

يعد هذا الكتاب عملًا فريدًا ومتميزًا في هذا المجال، فقد اورد هذا الكتاب الأصيل كل تفاصيل بطاقات الأداء المتوازن، وبالرغم من أني لا أتفق مع جميع محتويات هذا الكتاب، لكنه ينبغي على فريق مؤشرات الأداء الرئيسية قرءاته ليحدد ما يمكن الاستفادة منه، كما ينبغي قراءة الفصل الثاني عشر والملحق عدة مرات، كما أن هناك العديد من الرسومات التوضيحية المفيدة في هذا الكتاب.

المراجع الرئيسية من المواقع الإلكترونية:

موقع ستايسي بار الإلكتروني www.staceybarr.com. كما ذكرت مسبقًا أن ستايسي بار هي من أشهر أخصائيي العالم في مجال مقاييس الأداء. فقد طورت ستايسي منهجية تسد بها النقص الذي أغفلته بطاقة الأداء المتوازن وبعض المنهجيات الأخرى، ولذلك أنصح بزيارة موقعها الإلكتروني والاستماع لبعض تسجيلاتها والأفضل أن تحضر بعض ورش العمل التي تقدمها حول أنحاء العالم.

موقع ستيفن فيو المسمى ببيرسبتول إيدج www.perceptualedge.com. يعجز العديد من الكتاب عن بلوغ المكانة التي وصل إليها ستيفن فيو الذي أثبت قدرته الفائقة في مجال تمثيل البيانات، فقد كتب ثلاثة كتب رائعة، كما أن موقعه الإلكتروني يعج بالأوراق البيضاء والمقالات الرائعة. وأوصي بالاشتراك في مدونته وقراءة بعض أوراقه البيضاء مثل:

- «الأخطار الشائعة في تصميم لوحات قياس الأداء»
- «تصميم لوحات قياس الأداء للوعي بالموقف الحالي»
- «من الأهمية بمكان الاهتمام بأمر التشكيل والتصميم في لوحات قياس الأداء»

الشكل (خ-١) إطار بول نيفين لبطاقة الأداء المتوازن

الفصل الأول: مقدمة لبطاقة الأداء المتوازن - إنفاذ الإستراتيجية هو أهم ما في الأمر - بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتواصل: خرائط الإستراتيجية - وضع الأهداف وفقًا لمنظورات خريطة الإستراتيجية الأربعة	هذا الفصل ذو فائدة عظيمة. ولقد حددت بعض المواضع في هذا الفصل للتركيز عليها. يتحتم قراءة هذا الجزء. اقرأ الفكرة العامة لهذا الجزء. وحدد ما إذا كان تخطيط الإستراتيجية عملية مفيدة. أفضل استخدام مصطلح عوامل النجاح الحاسمة عن مصطلح الأهداف.
الفصل الثاني: تكييف بطاقة الأداء المتوازن لتناسب القطاعات العامة وغير الربحية - تكييف بطاقة الأداء المتوازن - أهمية السبب والتأثير - فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن	هذا الفصل ذو فائدة عظيمة. ولقد حددت بعض المواضع في هذا الفصل للتركيز عليها. يتناول هذا الجزء موضوع أهمية رسالة المنظمة بطريقة جيدة. من المهم أن نفهم وجه نظر بطاقة الأداء المتوازن حيث تم شرحها جيدا في هذا الكتاب. وبالرغم من أن خرائط الإستراتيجية قد تكون أداة تواصل جيدة ولكنها قد تصبح ضارة إذا ما كانت مصدر المقاييس. يتحتم قراءة هذا الجزء حيث سيساعدك في عملية المبيعات.
الفصل الثالث: قبل أن تبدأ	أشجعك على قراءة هذا الفصل الكبير فهو مفيد جدا ككل.
الفصل الرابع: التخطيط للتدريب والتواصل لبطاقة الأداء المتوازن	اقرأ هذا الفصل بأكمله.
الفصل الخامس: رسالة المنظمة وقيمها ورؤيتها	يعد هذا الفصل أفضل ملخص على الإطلاق في هذا الجزء من بطاقة الأداء المتوازن. فشجع جميع أفراد فريق الإدارة العليا على قراءته.
الفصل السادس: الإستراتيجية: أساس جميع بطاقة الأداء المتوازن	من الأفضل قراءة الفصل الخاص بجاك ويلش عن إستراتيجية الفوز قبل قراءة هذا الفصل.
الفصل السابع: خرائط الإستراتيجية	لقد عبرت عن آرائي في الفصل الثاني والسابع. فحدد المنهجية التي تريد تبنيها ثم نفذها.

الفصل الثامن: مقاييس الأداء والغايات المستهدفة والمبادرات	اختلف في هذا الفصل مع ما كتبه نيفن. فحاول أن تفهم الفرق بين الفصل السادس عن مؤشرات القياس الرئيسية والفصل الثامن من كتاب نيفن ثم استنتج ما يناسبك.
الفصل التاسع: المواءمة بين تعاقب بطاقة الأداء المتوازن	اعتقد أن شرح تعاقب المقاييس في نهج بطاقات الأداء المتوازن التقليدي لن يساعدك على تحقيق هدفك النهائي.
الفصل العاشر: ربط تخصيص الموارد ببطاقة الأداء المتوازن	أفضل أن تتبع نهج هذا الكتاب.
الفصل الحادي عشر: تقديم تقارير عن النتائج	اقرأ الجزء الخاص بي أولاً عن التخطيط المرحلي ربع السنوي في الملحق ج. كما اقرأ كتاب جيرمي هوب تحت عنوان ما وراء الموازنة. يعد هذا الفصل تحليلا مفيدا للغاية لانتقاء البرامج. وينبغي قراءة هذا الجزء وربطه بكتب ستيفن فيو حيث تم الحديث عنها وذكر مزيد من التفاصيل في هذا الجزء. كما أشار نيفن إلى أهمية تأسيس البروتوكول تأسيسًا جيدًا. وأيضا زر الموقع الإلكتروني www.com.actionmeetings حيث يعد هذا أفضل نموذج على الإطلاق لإعداد المقابلات.
الفصل الثاني عشر: مدينة تشارلوت: قصة نجاح بطاقة الأداء المتوازن	يعد هذا الفصل مفيدًا لفريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية .

يقوم فيو بتقديم ورش عمل في أغلب أنحاء العالم ، فاحرص على زيارة موقعه الإلكتروني لتعرف أقرب موقع منك يعقد فيه ورش عمله، ولن تندم أبدًا إن حضرت إحدى هذه الورش.

يمتلك دين سبتزار موقعًا إلكترونيًا يحتوي على العديد من المقالات المفيدة والعروض التقديمية والمستخلصات من كتاب سبتزار تحت عنوان تحويل قياس الأداء وأيضًا نسخ المقابلات الشخصية مع سبتزار. قم بزيارة الرابط التالي
www.deanspitzer.com/resources/performance-assessment-resources.htm.

الموقــع الإلكتروني لديفيــد بارمينتــر www.davidparmenter.com. لقد قمت بإضافة بعض المراجع الإلكترونية الكاملة التي ســتفيد قراء هذا الكتاب وكتابي تحت عنوان مؤشرات الأداء الرئيسية . وبالإضافة لهذه المراجع التي سبق وذكرتها ، هناك بعض المواد الإلكترونية المتاحة بمقابل مادي بسيط:

- جميع نماذج هذا الكتاب.
- جميع نماذج كتاب مؤشرات الأداء الرئيسية .
- بعض الأوراق البيضاء عن مختلف الموضوعات.

ملاحظات:

1- Jack Welch and Suzy Welch, Winning (New York: HarperBusiness, 2005).

2- Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2003).

الملحق (أ)
الركائز الأساسية لمخططات الأجور المرتبطة بالأداء*

يتشارك القطاعان الخاص والعام والمؤسسات غير الربحية العمل بنظام الأجر المرتبط بالأداء، وتُنفق الشركات مليارات الدولارات سنويًا في صورة علاوات قائمة على منهجيات قلَّما تحظى بالتطبيق. لذا يتبادر إلى أذهاننا أسئلة حول ماهية الخبراء المسؤولين عن المكافآت المرتبطة بالأداء؟ وما هي المؤهلات الواجب توافرها فيهم للعمل في هذا المجال المهم، ومن المسؤول عن التجارب السابقة في إحداث هذه الفوضى التي نشهدها اليوم؟

فعندما ينظر أحدٌ إلى مهاراتهم الأساسية سيشعر بالدهشة ويتساءل: كيف جذبوا الانتباه من البداية؟ وترى في القطاع الخاص بعض البلاهة التي تدهش لها العقول. ونتساءل عن الخبير الفطن الذي أشار على صناديق التحوط بدفع مليار دولار كمكافأة لأحد مديري الصندوق المالي الذي حقق ربحًا على الورق لن يتحول أبدًا إلى أموال نقدية ؟ فنجد أنفسنا أمام مخططات معيبة من البداية فترى «أرباحًا هائلة» تُدفع دون الرجوع إلى تكلفة رأس المال ويأتي مخطط العلاوة دون غيره يحتل بؤرة الاهتمام الأول.

لذا نرى أنه يتعين وضع العديد من الركائز الأساسية، والتي لا تنبغي على الإطلاق إهمالها عند صياغة مخططات الأجور المرتبطة بالأداء التي من شأنها أن تزيد من قيمة المنظمة وأن تسير بها في الاتجاه الصحيح. وتتضمن هذه الركائز الأساسية المرتبطة بالنظم الحكومية والمؤسسات غير الربحية النقاط التالية:

- اعتماد مخططات الأداء على مقياس نسبي بدلًا من العمل بنظام عقد أداء سنوي ثابت.
- لابد من استبعاد أي مخاطرة ترتبط بالمرتب من المخطط.
- لابد أن يرتبط المخطط بمفهوم الأداء «المتوازن».

* تم اقتباس هذا الملحق بتصريح من ديفيد بارمينتر
The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

- ينبغي اختبار جميع المخططات لتقليل مخاطر أن تصبح أداة لعب في يد المشاركين فيها.
- لا يجب ربط المخططات بمؤشرات الأداء الرئيسية.
- لابد من توصيل المخطط للموظفين من خلال خبراء العلاقات العامة.
- لابد أن يخضع المخطط للاختبار على أساس نتائجه الماضية.

اعتماد مخططات الأجر القائمة على الأداء على مقياس نسبي:

تفشل معظم المكافآت في بداية عملها، فقد أشار جيرمي هوب Jeremy Hope وروبن فرايزر Robin Fraser[1]، وهما من رواد منهج ما بعد إعداد الموازنة، إلى الخلل الموجود في عقد الأداء السنوي الثابت، حيث إنك إذا قمت بتحديد هدف معين في المستقبل فإنه لن يتسنى لك على الإطلاق معرفة مدى ملاءمته في ظل معطيات ذلك الوقت. وغالبًا ما ينتهي بك الأمر إلى دفع حوافز للإدارة في حين أن أدائهم في حقيقة الأمر دون المستوى. ومثالًا على ذلك ما يحدث أحيانًا بالقطاع الخاص حال زيادة الرواتب رغم عدم مواكبة أداء الموظفين لمعدل نمو السوق.

وتتضمن مقاييس أهداف الأداء النسبي مقارنة الأداء بالسوق؛ لذا نجد أن المؤسسات المالية التي تحقق أرباحًا طائلة رغم انخفاض معدل الفائدة من شأنها أن يكون لديها أعلى معيار يتم تحديده بأثر رجعي عندما يصبح التأثير الفعلي معروفاً. وكما يذكر جيرمي هوب فإن تحديد الهدف مسبقًا لا يُمثل مشكلة طالما أنه يتم إعطاء الموظفين تحديثات منتظمة بشأن مدى تقدمهم ومواكبتهم للسوق، كما يذكر هوب أنك إذا كنت لا تعرف مدى صعوبة ما ينبغي عليك فعله للحصول على أعلى مكافأة فإنك عندها ستعمل بأقصى ما تستطيع.

استبعاد نسبة الراتب المعرضة للخطر عن المخطط:

ينبغي فصل أي نسبة من الراتب تكون معرضة للخطر عن مخطط الأجور المرتبطة بالأداء. وكذا ينبغي دفع هذه النسبة عندما تتحقق نسبة الأرباح المتوقعة (انظر الشكل أ-١) ولاحظ كما ذكرنا آنفًا أن هذا الهدف تم تحديده بوصفه مقياسًا نسبيًا ويتم تطبيقه بأثر رجعي حال معرفة المعلومات الحقيقية.

وعندما يتحقق الهدف النسبي أو يتخطى التوقعات، ينبغي دفع نسبة الراتب

المعرضة للخطر. وسيسهم الفائض في المقياس النسبي في تحقيق مكافآت كبيرة لدفع المزيد والتي سوف يتم حسابها، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات التي تمت مناقشتها بالفعل.

ربط المخطط بمفهوم الأداء المتوازن:

ينبغي ربط مخططات الأجر المرتبط بالأداء بمفهوم الأداء المتوازن، وأؤكد هنا على أنه قد تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن على نطاق واسع بأسلوب غير ناجح باعتبارها وسيلة لتطبيق الأجر على أساس الأداء.

شكل (أ-١): عنصر الراتب المعرض للخطر

	الأجر		
	نسبة الزيادة المعدلة ١	نسبة الزيادة المعدلة ٢	نسبة الزيادة المعدلة ٣
الراتب المرتبط بالأداء والمدفوع شهريًا	٤٨,٠٠٠	٦٤,٠٠٠	٨٠,٠٠٠
الراتب المعرض للخطر (تدفع المكافأة على حدة)	١٢,٠٠٠	١٦,٠٠٠	٢٠,٠٠٠
حزمة الرواتب	٦٠,٠٠٠	٨٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠
المقياس النسبي، يطبق بأثر رجعي	لم يتحقق	يتحقق	تخطى
نسبة الراتب المعرض للخطر المدفوع	٪٤٠	٪١٠٠	٪١٠٠
الراتب المعرض للخطر المدفوع	٤,٨٠٠	١٦,٠٠٠	٢٠,٠٠٠
مقدار سهم صندوق المكافآت	صفر	٥,٠٠٠	١٠,٠٠٠
القيمة الإجمالية لمعاش نهاية الخدمة	٤,٨٠٠	٢١,٠٠٠	٣٠,٠٠٠

المصدر:

David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

وتُعد مخططات بطاقة الأداء المتوازن معيبة في الغالب لعدة أسباب هي:

- استناد بطاقة الأداء المتوازن في الغالب على أربعة منظورات فقط، أي أنها لا تعبأ بأهمية كل من منظور البيئة والمجتمع ومنظور رضا الموظفين.
- تظل المقاييس المختارة مفتوحة للنقاش والاستخدام.
- نادرًا ما توجد صلة بين التقدم المحرز وعوامل النجاح الحاسمة داخل المنظمة.
- ترجيح المقاييس يؤدي إلى عقد اتفاقات أداء غير مناسبة كما هو موضح في الشكل أ-٢

البديل هو ربط المخطط بعوامل النجاح الحاسمة. انظر المثال الخاص بالمخطط التابع لإحدى شركات الخطوط الجوية في الشكل أ-٣.

ويوضح لنا هذا الشكل أن جميع فرق العمل لديها الترجيح ذاته بالنسبة للنتائج المالية. وسيشعر بعض القراء أن هذه النسب قليلة للغاية، ومع ذلك عند إجراء المزيد من الأبحاث على فلسفة بطاقة الأداء المتوازن ستدرك أن أكبر تأثير لها في صافي الربح على المدى المتوسط والطويل الأجل سيظهر في عوامل النجاح الحاسمة داخل المنظمة.

يُركز الفريق التشغيلي في أحد المطارات بصفة رئيسية على مواعيد وصول ومغادرة الطائرات في الوقت المحدد، ويمكنك القول أنه ينبغي أن يكون لهذا العامل ترجيحًا أعلى بنسبة ٣٠٪ مثلًا. ورغم ذلك نجد، من الناحية الفعلية، أن الفريق يؤثر في العديد من عوامل النجاح الحاسمة الأخرى. فمن الواضح أن هذا الفريق يؤثر في عملية صيانة الطائرات بما يجعلها جاهزة في الوقت المحدد، وكذا يؤثر الفريق على رضا ركابنا من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال وحاملي البطاقة الذهبية. وقد انعكس ذلك على رأي الجمهور في شركة الطيران الجوية تلك، في التفاعل بينهم وبين الموظفين وكذا مع البيانات الصحفية وانضباط مواعيد الطائرات.

شكل (أ-٢): مخططات الأجور المرتبطة بالأداء غير المجدية على الإطلاق

التصنيف	الوزن المرجح للمنظور	المقياس	الوزن المرجح للمقياس
المنظور المالي	٦٠٪	القيمة الاقتصادية المضافة	٢٥٪
		وحدة الربح	٢٠٪
		نمو السوق	١٥٪
منظور العملاء	٢٠٪	مسح رضا العملاء	١٠٪
		مسح رضا الموزّع	١٠٪
منظور العمليات الداخلية	١٠٪	مسح الترتيب فوق المتوسط لجودة الصناعة	٥٪
		تقليل دائرة وصول الموزع	٥٪
منظور الابتكار والتعلم	١٠٪	الاقتراحات/ مسح	٥٪
		رضا الموظفين	٥٪

المصدر:

International Institute of Management. David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

شكل (أ-٣): كيفية اختلاف نظام المكافآت المرتبط بالأداء بين كل فريق (خطوط الطيران)

	فريق العمليات	فريق العلاقات العامة	فريق الصيانة	المحاسبون
الأداء المالي	٣٠٪	٣٠٪	٣٠٪	٣٠٪
عوامل النجاح الحاسمة				
وصول ومغادرة الطائرات في الوقت المحدد	٢٠٪	٠٪	٢٠٪	٠٪
صيانة الطائرات في الوقت المحدد	١٠٪	٠٪	٣٠٪	٠٪
الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين	١٠٪	٠٪	٠٪	٠٪

	فريق العمليات	فريق العلاقات العامة	فريق الصيانة	المحاسبون
التصور الإيجابي للجمهور عن المنظمة باعتبارها إحدى شركات الطيران المفضلة	٪١٠	٪٣٠	٪٠	٪٠
تفعيل مشاركة الموظفين وفق مفهوم «ابق في مكانك، وعبر عن رأيك، وكافح للوصول إلى الأفضل»	٪١٠	٪٢٠	٪١٠	٪٢٠
تشجيع الابتكارات المفيدة	٪١٠	٪٢٠	٪١٠	٪٢٠
المعلومات الدقيقة والتي تساعد على صنع القرارات	٪٠	٪٠	٪٠	٪٣٠

المصدر:

David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices,

إن التأكد من الإنصات إلى الموظفين ومن مشاركتهم، وسعيهم باستمرار للقيام بالأشياء على نحو أفضل (إستراتيجيات تويتا كاينز Toyota's Kaizen من أجل التغيير للأفضل (ينعكس في مقولة «ابق في مكانك، وعبر عن رأيك، وكافح للوصول إلى الأفضل» على غرار عبارة «تشجيع الابتكارات المهمة». ولا نلاحظ أي نسب ترجيح بشأن «المعلومات الدقيقة الملائمة التي تساعد في صناعة القرارات»؛ وذلك لأن الفرق الأخرى مثل فريق تكنولوجيا المعلومات وفريق المحاسبين هم الأكثر مسؤولية عن هذه النسب. وقد تجنبت هنا استخدام نسب مئوية دقيقة مثل سبع أو ثمانية بالمائة؛ وذلك لأن النسبة الدقيقة تميل إلى إعطاء انطباع بأن مخطط الأجور المستند المرتبطة بالأداء يعد أداةً قائمة على أساس علمي.

ويُركز فريق العلاقات العامة بشكل كبير على تحفيز السلوك الإيجابي لدى الجمهور والموظفين، كما يركز كافة القادة الناجحين على النقطة ذاتها، (ونجد السيد ريتشارد برانسون (Richard Branson يضرب مثالًا رائعًا في هذا الصدد). وتتيح نسب ترجيح فريق العلاقات العامة للجمهور والموظفين التركيز على الجوانب الرئيسية التي يمكن لهم المشاركة فيها. ومع وجود قصص نجاح وابتكارات وحفلات تقدير سيتجه

الموظفون إلى التركيز على ذلك الجانب المهم من التحسين المستمر كالذي تبنته شركة تويوتا Toyota على نحو جيد للغاية على مدار العقدين الماضيين.

ويُركز فريق الصيانة وفريق المحاسبين بدرجة أكبر فنرى الأخير لديه نسب ترجيح أكبر بالنسبة لسلوكيات المشاركة «ابق في مكانك، وعبر عن رأيك، وكافح للوصول إلى الأفضل» و«تشـجيع الابتكارات المفيدة» وذلك حتى يستفيدوا منها في صب اهتمامهم على هذه النقاط الأساسـية بما يساعد في تحسين الأداء والاستفادة من كافة الفرق الأخرى التي يؤثرون عليها خلال عملهم.

اختبار المخطط لتقليل خطر كونه مجرد لعبة مقامرة:

ينبغـي أن تخضع كافة مخططات الأجور المرتبطـة بالأداء للاختبار وذلك حتى لا يسـتغلها المشـاركون في المخطط، إذ إن معظم المخططات التي يؤدي فيها المال دورًا بارزًا ستصبح على المحك وعرضة لأن يتم المقامرة بها، لأن الموظفين سيسعون لاتخاذ إجـراءات من شـأنها زيادة المدفوعات عن طريق القيام بمهـام قد لا تكون في صالح المنظمة.

ينبغي أن تتضمن عملية اختبار المخطط الجديد النقاط التالية:

- إعادة صياغة المكافآت المدفوعة إلى نحو خمسة أفراد على مدار السنوات الخمس الماضيـة لمعرفة ما كان سـيدفع في إطـار المخطط الجديد ومقارنتـه بالمدفوعات الحالية.
- استشـارة جميع أقسـام الموظفين وتوجيه السـؤال التالي لهم: ما الإجراءات التي ستتخذونها حال دخول هذا المخطط حيز التنفيذ؟
- مناقشـة أفضل الممارسات الفعالة مع نظرائك في الشركات الأخرى مما يساعدهم على تحريك معايير الصناعة وعلى تجنب تنفيذ المخطط الذي ثبت فشـله في مكان آخر.

لا ينبغي ربط المخططات بمؤشرات الأداء الرئيسية:

لا ينبغي ربط مخططات الأجور المرتبطة بالأداء بمؤشـرات الأداء الرئيسية حيث تُعد الأخيرة ضمن أدوات الأداء المميزة ويحتم ذلك عدم إدراجها في أي من النقاشات الخاصة بنظام الأجر المرتبط بالأداء. وكما ورد في الفصل السادس فإنه من الأهمية

بمكان أن يطبق الأفراد وفرق العمل مؤشرات الأداء الرئيسية بغية زيادة العلاوات إلى الحد الأقصى. وعليه فإن ربط الأداء بمؤشـــرات الأداء الرئيسية لا بد أن ينظر لهما على أنهما «تذكرة لبداية اللعبة».

ورغم أن مؤشـــرات الأداء الرئيســـية سوف توضح مســـتوى أداء الفرق على مدار الساعة أو على نحو يومي أو أسبوعي فمن الأحرى ألا نُشوه مؤشرات الأداء الرئيسية بإدخـــال الأجر بناء علـــى الأداء معها. وكما ذكرنا في الفصل الثاني فإن الاعتقاد بأن ربط مؤشـــرات الأداء الرئيسية بنظام الأجور سيزيد من مستوى الأداء ليس إلا مجرد اعتقادٍ خاطئ. بل على العكس أنت فقط تعزز من فرص التلاعب بهذه المقاييس المهمة وتقلل من أهميتها بدرجة كبيرة حتى أنها ستتحول إلى مؤشرات سياسية رئيسية.

ومما لا شـــك فيه أن غالبية الفرق ســـيكون لديها موجز شـــهري لبعض المقاييس المفيدة وبعض مؤشـــرات النتائج التي ستساعد الفرق على متابعة مسار أدائها ليصبح أساس تنفيذ أي مخطط للمكافآت المرتبطة بالأداء.

وجوب إيصال المخططات:

مـــن الضروري إيصال مخططـــات الأجر المرتبط بالأداء إلـــى الموظفين عن طريق خبـــراء العلاقات العامـــة، إذ إن كافة التغييرات الطارئة على هذه القضية الرئيســـية المتعلقـــة بالأجر المرتبط بالأداء بحاجة إلى التســـويق على أســـاس الدوافع الوجدانية لدى الجمهور. ووفقًـــا لمخططات الأجور المرتبطة بالأداء يتطلب الأمر إجراء عروض تقديمية متنوعة لتسويق هذا التغيير داخل المجلس ولدى المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا والإدارة والموظفين، فبالطبع لا يتفقون جميعًا في الجانب الذي سيقود عاطفتهم لقبول هذا التغيير.

وكمـــا جاء في الفصل الثاني عشـــر، نجـــد أن الكثير من مبادرات التغيير تفشـــل بســـبب تلك العقبة حيث يعتمدون في تغيير ثقافة العمل على استخدام المنطق وكذلك اســـتخدام أســـاليب غير مجدية بالمرة مثل كتابة التقارير وإصدار الأوامر عبر البريد الإلكتروني. غير أن تفعيل المخطط الجديد: مخطط الأجور المرتبطة بالأداء بحاجة إلى آلية العلاقات العامة وراءه بمعنى أنه لا ينبغي تقديم عروض تقديمية أو إرســـال رســـائل عبر البريد الإلكتروني أو كتابة مذكرات ما لم يفحصها خبير علاقات عامة، وكذلك ينبغـــي عليك مراجعة محتوى كافة عروضك التقديميـــة أمام خبير العلاقات العامة قبل أن تعرضها أمام الجمهور.

اختبار المخطط على أساس النتائج السابقة:

ينبغي اختبار مخططات الأجر بناء على الأداء وفق آخر دورة عمل مكتملة، فعندما ترى أن لديك خطة جيدة سيكون عليك اختبارها وفق آخر دورة عمل مكتملة وعلى أساس الفترة الزمنية بين آخر مرحلتي ركود ليظهر حجم المكافآت بالنسبة لصافي الربح.

كما تحتاج إلى تقييم المخطط بالقدر ذاته من الاهتمام والتركيز المطلوبين في الاستثمار الكبير في الأصول الثابتة. يعرض الشكل أ-٤ مثالًا توضيحيًا لهذا الاختبار.

شكل (أ-٤): اختبار مخطط الأداء على أساس النتائج السابقة

	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
الأرباح السنوية (استبعاد كافة تكاليف الرسوم الرأسمالية)	١٨٠	١٨٠	٢٠٠	٢٢٠	٢٤٠	٣٥٠	٣٧٠	٣٩٠	٤١٠	٤٥٠
استبعاد قيود محاسبية (30)			(٣٠)							
إعادة تخصيص الأرباح الطائلة						(١٠)	(٢٠)	(٣٠)	(٣٠)	(٤٠)
التكلفة الكاملة لرأس المال	(٣٠)	(٣٠)	(٣٠)	(٣٢)	(٣٥)	(٦٠)	(٦٢)	(٦٢)	(٧٥)	(٧٥)
الربح المعدل	١٥٠	١٥٠	١٤٠	١٨٨	٢٠٥	٢٨٠	٢٨٨	٢٩٨	٣٠٥	٣٣٥
الربح المتوقع بناءً على حصة السوق	١٤٠	١٤٠	١٤٠	١٦٠	١٨٠	٢٦٠	٢٦٠	٢٦٥	٢٨٠	٢٩٠
الأرباح الخاضعة لصندوق المكافأة	١٠	١٠	٠	٢٨	٢٥	٢٠	٢٨	٣٣	٢٥	٤٥
النسبة المئوية للصندوق (٣٣٪ في هذا المثال)	٣	٣	٠	٩	٨	٧	٩	١١	٨	١٥

	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	العام الماضي
الأرباح السنوية (استبعاد كافة تكاليف الرسوم الرأسمالية)	(٢٤٠)	(٦٠)	٢٩٠	٣١٠	٤٦٠	٥٢٠	٢١٠	(٧٠٠)	(١٢٥)	٢٠٠
استبعاد قيود محاسبية			(٢٠)		(٤٠)	(٤٠)				
إعادة تخصيص الأرباح الطائلة					(٢٠)	(٣٠)				
التكلفة الكاملة لرأس المال	(٢٥)	(٢٨)	(٤٠)	(٤٢)	(٦٥)	(٧٠)	(٣٠)	(٣٠)	(٣٥)	(٣٠)
الربح المعدل	(٢٦٥)	(٨٨)	٢٣٠	٢٦٨	٣٣٥	٣٨٠	١٨٠	(٧٣٠)	(١٦٠)	١٧٠
الربح المتوقع بناءً على حصة السوق			١٩٠	٢٢٠	٣٠٠	٣٥٠	١٧٠			١٦٠
الأرباح الخاضعة لصندوق المكافآت			٤٠	٤٨	٣٥	٣٠	١٠			١٠
النسبة المئوية للصندوق (٣٣٪ في هذا المثال)	٠	٠	١٣	١٦	١٢	١٠	٣	٠	٠	٣

المصدر:

David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

ركائز أساسية إضافية لتنفيذ المخططات داخل القطاع الخاص:

بالنسبة لقرائنا الأعزاء من العاملين في القطاع الخاص والذين يخططون لتطبيق مخطط الأجور المرتبط بالأداء داخل منظمتهم، إليكم بعض الركائز الأساسية الأخرى ذات الصلة والتي تتضمن التالي:

- ينبغي استبعاد الأرباح المرتفعة من المخطط.
- ينبغي أن يكون المخطط خاليًا من أي تعديلات لزيادة الأرباح.
- عليك الأخذ بعين الاعتبار كافة تكاليف رأس المال.
- تجنب الارتباط بسعر السهم.
- تجنب اعتماد أحكام التأجيل.

استبعاد الأرباح الزائدة من المخطط:

ينبغي استبعاد الأرباح الزائدة من مخططات الأجور المرتبطة بالأداء والاحتفاظ بها لتغطية الخسائر المحتملة في المستقبل، أما في فترات الازدهار فتُخصص منها سنويًا مبالغ كثيرة لأهداف الأداء المنجزة. ولأن هذه الأرباح الزائدة التي تحققها المنظمة قلما تأتي على مدار السنوات بالإضافة إلى أنها مطلوبة لتمويل فترات الركود العصيبة، فإننا نتوجه إلى خبراء منح العلاوات بالسؤال عما ينبغي القيام به في الحزمة التي تتضمن شريحة أساسية من هذه الأرباح دون تقاسم أية خسائر إذ يتحمل الخسارة أصحاب المصالح وحدهم بطبيعة الحال.

ولابد من الاعتراف بأن فترات الازدهار ليس لها علاقة كبيرة أو بالأحرى ليس لها أدنى علاقة بتأثير فرق العمل، إذ كانت المنظمة تستمر دائمًا في تنفيذ ذلك متجاهلة مَن يعمل حقًا من أجلها. ويؤكد لنا الشكل أ-٥ أنه إذا كانت المنظمة تريد البقاء فإنه يتعين عليها الاحتفاظ بالأرباح الزائدة، وإذا ألقيت نظرة على أزهى سنوات شركة تويوتا Toyota سترى أن نسبة ما كانت تدفعه الشركة للمديرين التنفيذيين لديها لا يُعد سوى جزءًا مما كانت تدفعه الشركة للمديرين التنفيذيين في فرعها في ولاية ديترويت Detroit لديها رغم أدائهم المُصنف بأنه دون المستوى.

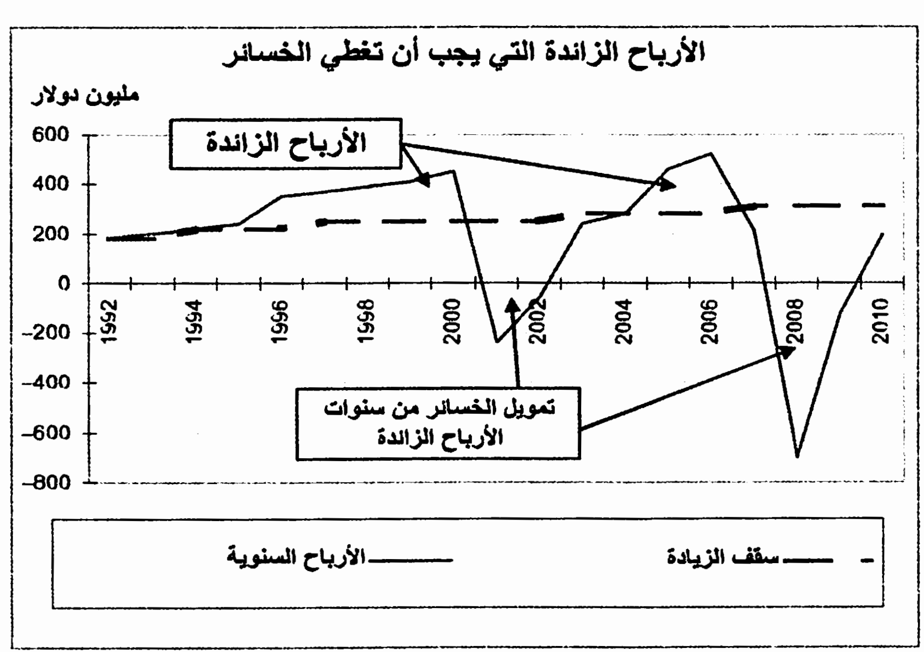
وتتعدد فوائد استبعاد الأرباح الزائدة على النحو التالي:

- يُجنبك الحاجة إلى وضع نظام مؤجل لكافة المكاسب غير المحققة.

- مفهوم وواضح ويمكن الدفاع عنه أمام الموظفين.
- يمكن حساب مخطط الأجور المرتبطة بالأداء بالرجوع إلى أحوال السوق المرتبطة بهذه السنة فعندما يزدهر السوق إلى جانب تصريحات أصحاب الأدوار الأساسية بأنها سنة متميزة نستطيع أن نضيف مبلغًا محددًا على الأداء في نهاية الفترة على أنه أرباح عظمى.

وعند صياغة مخطط المكافآت ينبغي استبعاد مكون الأرباح الزائدة من الحساب بدلًا من استخدامه في تحقيق مكاسب غير متوقعة لكل مَن يشملهم مخطط المكافآت؛ لأنه إذا ما تعاظم صندوق المكافآت، فسيتراخى أداء الموظفين بدلًا من الاعتماد على السعي الدؤوب لكسب المزيد من الأعمال. ونقدم الشكل ٥- أ ،الذي يعرض الحد الأقصى الذي قد يصل له صندوق المكافآت، لتوضيح الهدف من ذلك فحسب.

شكل (أ-٥) الاحتفاظ بالأرباح الزائدة



المصدر:

David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc

ينبغي أن يكون المخطط خاليًا من تعديلات زيادة الأرباح:

ينبغـــي أن تكون الأرباح المدرجة في مخطط الأجور المرتبطة بالأداء خالية من كافة التعديلات الحسابية الأساسية التي من شأنها زيادة الأرباح، فالعديد من البنوك تحقق أرباحًـــا عظمى في الفترة من عـــام ٢٠١٠- وحتى عام ٢٠١٢ لأن جزءًا من تخفيضات القيمة الدفترية للأصول الهائلة سيتم إعادة كتابتها وكذا سيتم استعادة بعض الأموال من القروض المتعثرة، وأنا واثق ومتأكد من أن هذا سيحدث.

وأتذكر هنا موقفاً قديماً عندمـــا تم منح أحد المديرين التنفيذيين عديمي الرحمة بإحدى بنوك القطاع العام مكافأة له وحده على المبيعات الناجحة. وكان دفتر القرض ينص على أنه على البنك المشـــتري اعتبار هـــذه المدونات فقط، لإعداد تقرير عن أي ربح خلال السنة الأولى والذي يعادل تقريبا كامل سعر الشراء. فمثل هذا التصرف لا يختلف كثيرًا عن جرائم الموظفين التي تحدث على مَرْأىً وَمَسْـــمَع المديرين ذوي الأداء الضعيف.

ونشـــير إلى أن الخطوة السليمة التي نستطيع القيام بها هنا هو القضاء على كافة التسويات المحاسبية قصيرة الأجل الناتجة عن مجموع أرباح مخطط المكافأة بالنسبة للإدارة العليا والمدير التنفيذي. وتتضمن هذه الإجراءات النقاط التالية:

- استرداد الديون المشطوبة
- حساب الأرباح على أساس مبيعات الأصول.

ولأن الهـــدف هـــو تجنب المواقف الحرجة فـــي أي إدارة خلال الســـنوات الصعبة ســـيتطلب الأمر إحداث تغييرات كثيرة في دفتر القـــروض؛ بما يعزز من فرص زيادة أموالهـــم خلال هذه الفترة العصيبة وســـتأخذ مثل هذه الأنشـــطة رواجًـــا عالميًا ولن تتلاشى.

ولا يتعـــين تطبيق هذه التعديلات على حســـابات مكافآت فريق القرض فحســـب فنحن ما زلنا نرغب في توسيع دائرتها لتغيير مسار القروض المتعثرة.

ينبغي أن يأخذ المخطط بعين الاعتبار كامل تكلفة رأس المال:

ينبغـــي أن يأخـــذ المخطط بعين الاعتبـــار كامل تكلفة رأس المال عند حســـاب أي مجموع لصندوق المكافآت، فلا يســـتطيع أن يُتاجر المتداوِل إلا في أموالٍ طائلة معنية لأنهـــا تخضـــع للموازنة العمومية للبنـــك. وإن كان الأمر غير ذلك يســـتطيع المتداوِل

التشغيل من المنزل وأن يكون واحداً من العديد من المتداولين المنفردين الذين لهم دورًا أيضًا في السوق. ولا يتسنى لهؤلاء الأفراد التطلع إلى تحقيق أرباح كبيرة نظرًا لوضعهم المحدود والبسيط خاصة بالنسبة لتسهيلات الموارد النقدية.

فينبغي على كل إدارة داخل أي بنك أن تحدد تكلفة رأس المال مع الأخذ في الاعتبار كافة المخاطر التي تتضمنها. ويتبين أن تكلفة رأس المال في بيئة العمل غير العادية اليوم ينبغي أن تكون تكلفة رأس المال على أساس متوسط التكلفة لمدة خمس سنوات من الديون وعلى أساس مخاطر الترجيح المرتبطة بالمخاطر ذات الصلة. وفي حالة خسائر البنك التي يتعين على أصحاب المصالح تحملها ينبغي تحديد تكلفة رأس المال التي قد تصل في بعض الإدارات ذات المخاطر العالية إلى ٢٥٪.

وفي ظل المعدل الأساسي المنخفض والذي نعيشه حاليًا يستطيع أي شخص محدود الكفاءة أن يدير بنكًا وأن يحقق أرباحًا طائلة؛ لذا ينبغي على كافة البنوك تعديل تكلفة رأس المال الخاص بها على أساس متوسط التكلفة لمدة خمس سنوات في مخططاتها.

تجنب ربط المخطط بسعر السهم:

ينبغي على مخططات الأجر المرتبط بالأداء تجنب أي ربط بينها وبين تحركات سعر السهم، فلا يجب ربط أي مكافأة بسعر سوق الأسهم لأنها لا تعكس حجم المساهمة الخاصة بالموظفين والإدارة والمدير التنفيذي.

إن محدود الكفاءة وحده هو من يرى أن سعر السهم الحالي يعكس القيمة طويلة الأجل للمنظمة وذلك فقط لأن أي مشتر تم تزويده بمعلومات خاطئة على الأرجح يريد أن يدفع مبلغًا معينًا فحزمة من الأسهم لا تعني أن إجمالي الحصة يستحق هذا المبلغ.

كما أن عرض خيارات الأسهم تفتح الطريق أمام ثروات أصحاب المصالح بطريقة غير واضحة في كثير من الأحيان.

تجنب الأحكام التأجيلية:

يعد التعامل مع المكاسب غير المحققة أمرًا حساسًا للغاية، حيث إن بعض مخططات الأجور المرتبطة بالأداء تتضمن أحكامًا تأجيلية في محاولة لتجنب دفع مكافآت على المكاسب غير المحققة التي قد لا تحقق أبدًا. ويظهر التساؤل هنا عما إذا كان

الحل أسوأ من المشكلة. وتأخذنا هذه النقطة مرة أخرى إلى الحديث عن السلوك البشري.

في الوقت الحالي أدخلت بعض البنوك، بالفعل، آلية التأجيل فيما يتعلق بالمكاسب غير المحققة، ومع أن هذا الإجراء يمكن تفهمه إلا أننا بحاجة إلى توضيح الآثار المحتملة المترتبة عليه:

- نحن لا نريد جميع الأسهم المباعة والمشتراة مرة أخرى في اليوم التالي بوصفها إجراءات شكلية قد يستطيع فيها المضارب أو البائع بكل سهولة الترتيب مع شخص آخر.
- سيقود القطاع المالي أفرادًا يقدسون الوحدات المالية بدلًا من قوة تدعو إلى الخير، وهذه هي طبيعة الحياة سيصبح نظام التأجيل صعبا جدًا للموافقة عليه.
- سيشعر الموظفون بالقلق بشأن نصيبهم بصندوق المكافآت حين يغادرون. ويبقى آخر ما تتمناه هو أن يغادر فريق ما حتى يحصل على مكافأة نهاية الخدمة رغم أدائه الجيد.
- قد يرغب من يستحق الطرد من العمل التسكع لأيام حتى يحصلوا على مكافأة نهاية خدمتهم.

ومع هذا نرى أن بعض القطاعات قد تكون قادرة على تأسيس نظام ناجح للمكافآت المؤجلة، إلا أن القطاع المالي سيكون مليئًا بالصعوبات. لذا من الأفضل التركيز على الركائز الأساسية الأخرى وخاصة استبعاد الأرباح الزائدة.

ملاحظات:

1. Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2003).

الملحق (ب)
التوظيف الفعال - تعيين الموظفين المناسبين

يعد التوظيف الفعال أمرًا أساسياً لقياس مستوى الأداء، فأنا أوكد لك أنه في حالة تعيينك لموظفين غير مناسبين في مجلس الإدارة فإنك لن تستطيع تطبيق مقاييسك.

ولمساعدتك في عملية التوظيف فقد قمت بإعداد بعض الإرشادات بشأن عملية التوظيف التي قمنا بتغطيتها في كتاب دليل المدير الرائد نحو النجاح The Leading-Edge Manager's Guide to Success[1].

عليك أن تتفهم أن الوقت المستغرق في عملية التوظيف هو أكثر الأوقات قيمة وأهمية:

في كثير من الأحيان، عندما ينظر المديرون في جداول المواعيد الخاصة بهم فإنهم يتأففون عندما يدركون أن لديهم مقابلة توظيف أخرى عليهم القيام بها. فهذا هو آخر شيء يريدونه في هذا الوقت. وفي الواقع، ينبغي أن يُنظر إلى التوظيف على أنه أهم شيء قد يقوم به المدير، وذلك للأسباب التالية:

- يشبه التوظيف المناسب وضع سياج على قمة جرف، بما يمنع وقوع إصابات. مثلما قال جيم كولنز Jim Collins في كتابه الشهير من الجيد إلى الأفضل Good to Great «ينبغي أن تعين الموظفين المناسبين».[2]
- يمكنك أن توظف مهارات تقنية وتحسن مستويات المهارة من خلال التدريب، ولكنك لن تستطيع أن تغير قيم الفرد. فإذا اختلفت قيم شخص ما عن قيم المنظمة فسيكون هناك دائمًا تعارض بينهما.
- سيؤدي تعيين الموظفين المناسبين إلى العديد من التنمية الداخلية للمنظمة وسيوفر ذلك التكاليف ويحافظ على المعرفة المؤسسية.

إن أردت الحصول على فريق ممتاز فعليك البدء بأفضل الموارد المتاحة، وحتى الآن لا يزال هناك العديد من عمليات اختيار الموظفين التي تتم من خلال إجراء مقابلة شخصية عتيقة عن طريق الفحص المرجعي السريع. وأصبحت نتيجة ذلك وجود مستوى فشل ذريع بين الموظفين الجدد. ويجب إيلاء جهدًا أكبر لعملية الاختيار من خلال تبني تقنيات التوظيف التي تم مناقشتها في الفقرات التالية.

لاحـــظ الخبير المختص في الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker ذات مرة أن اللجنة العليا لشـــركة جنرال موتورز General Motors تســـتغرق عدة ســـاعات في مناقشة ترقيـــة موظف واحد، وعند ســـؤال الإدارة عن مدى فعالية هـــذا الأمر، أجاب المدير التنفيذي للشـــركة قائلا: «إن لم نستغرق أربع ساعات لنتعرف فيها على الرجل حتى نقوم بتوظيفه في المكان الصحيح، فإننا سنقضي أربعمائة ساعة في محاولة لتصحيح الخطأ الذي ارتكبناه».(٣)

البحث عن القيم والمواءمة قبل التركيز على الخبرة:

يتمثل الخطأ الشـــائع فـــي التوظيف في صـــب مزيد من التركيـــز على الخبرات والتجارب، فعندما تجد مواءمة تبدو مثالية في مرشـــح، فإنه من الســـهل للغاية طرح جميع إشارات التحذير جانبًا والإسراع في التعاقد معه / معها.

أقوم بطرح هذا الســـؤال نفسه في كل ورش العمل التي أحاضر بها «من الشخص الموجود بيننا الذي أصـــدر قرار توظيف وندم عليه بقية حياته؟» في العادة كان جميع المديرين يرفعون أيديهم. ولأني الآن قد كبرت في الســـن وآمل أنني قد أصبحت أكثر حكمة فقد أدركت أهمية أن تفهم المنظمة الأيدولوجية الخاصة بها.

أشـــار جيم كولنـــز Jim Collins إلى أهميـــة أن يكون لـــدى كل منظمة أيدلوجية أساسية، وقد عبر كولينز عن تلك الأيدولوجية باختصار شديد عبر المعادلة التالية:

الأيدولوجية الأساسية = القيم الأساسية + الهدف

وردت بعـــض الأمثلة الجيدة فـــي الفصل الثالث من كتابه بُنيـــت لتدوم Built to Last الذي يســـتحق القراءة وتســـتعرض هذه الأمثلة بيانات الهدف والقيم الأساسية (بيانات رسالة المنظمة) التي سيستمر العمل وفقاً لها.(٤)

ولـــن يكون التعيين ناجحًا بما يكفي ما لم يتشـــارك المنوطـــون بعملية التعيين فهم أهداف وقيم المنظمة الأساســـية. ويجب أن يكون الهدف الرئيسي استبعاد المرشحين الذين لا يتشـــاركون القيم ذاتهـــا والذين لا يؤمنون بأهداف المنظمة، ويســـتغرق ذلك وقتًا طويلًا باســـتخدام طرق ذات نطاق أبعد وأشـــمل بكثير مـــن مقابلات التوظيف الشخصية، ويوضح هذا الفصل بعضًا من هذه التقنيات.

ونظـــراً لأن تعيين شـــخص أقل خبرة قليـــلًا على أن يكون لديه انســـجام وثيق مع

أيديولوجيــة المنظمة الأساســية يعد أفضل لك بكثير من تعيين خبير لا يســتطيع أن ينسجم مع المنظمة منذ اليوم الأول.

التوظيف في شركة كاثي باسيفيك Cathay Pacific:

تطلب شــركة كاثي باســيفيك باســتمرار موظفي الخطوط الأمامية الذين لديهم رغبة فطرية في تقديم الخدمة، فهم يؤمنون إيمانًا راسخًا بأنهم لا يستطيعون تدريب الموظفين ليكونوا جيدين في تقديم الخدمة بالقدر الذي تحتاجه شركة كاثي باسيفيك- بل يجب أن يكون الموظفون يتمتعون بتلك السمة بفطرتهم.

يجــب على جميع المتقدمين لوظائف الخطوط الأمامية أن يخضعوا لعملية توظيف صعبة تعد بمثابة غربلة لهم على أن تتكون هذه العملية من خمس مقابلات شــخصية تســتغرق عادةً نحو ثلاثة أشــهر. وعلى المتقدمين الذين يلتزمون بالالتحاق بشــركة كاثي باســيفيك أن يتخطوا هذه العقبة، وخلال هذه المقابلات الشخصية تقوم الإدارة بالبحث عن الســمات التي يحتاجونها، ويؤتي الاستثمار في الواجهة الأمامية ثماره مع عملية تدريب ناجحة وسرية ومع أدنى معدلات تسرب الموظفين في هذه المهنة.

عملية الخطوات الخمس الخاصة ببيتر دراكر Peter Drucker:

أشار متخصص الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker، عند ملاحظته للقادة العظام، أن هناك خمس خطوات لإنجاز عملية تعيين سليمة:

الخطوة الأولى: فهم الوظيفة وعندها ســيكون لديك فرصة ســانحة للحصول على مواءمة جيدة.

الخطوة الثانية: وضع من ثلاثة إلى خمســة أشخاص في الاعتبار لزيادة فرصك في الحصول على المواءمة الأفضل.

الخطوة الثالثة: دراســة سجلات أداء المرشحين لتكتشف مواطن قوتهم وحتى تتأكد من مدى مناسبة مواطن القوة لهذه للوظيفة.

الخطوة الرابعة: التحدث إلى جميع رؤساء المتقدم للوظيفة وزملائه السابقين للتأكد من قيم المتقدم، وقدرته على العمل الجماعي وإذا ما كانوا سيعاودون تعيينه مجددًا إذا سنحت لهم الفرصة ذلك.

الخطـوة الخامسـة: بمجــرد القيام بقرار التوظيف، تأكد من أن الشــخص المعين يفهم المهام المنوطة به.

أفضل أربعة عشر سؤالًا تساعدك في اختيار «أفضل» الموظفين.

كتب الدكتور ريتشارد فورد Richard Ford مقالة متميزة [٥] عن كيفية تعيين أفضل اللاعبين (الموظفين). ومن خلال هذه المقالة والنصيحة الحكيمة التي قدمها كل من بيتر دراكر Peter Drucker وجاك ويلش Jack Welch قمت بتطوير بعض أسئلة المقابلات الشخصية التي يمكنك استخدامها:

١- لماذا تركت وظيفتك الأخيرة؟ أو لماذا تريد أن تترك وظيفتك الحالية؟ يقول جاك ويلش أنك يجب أن تسأل الخمس أسئلة التي تبدأ بلماذا. وأياً كانت الإجابة ستعود لتسأل «لماذا كان ذلك؟»

٢- ماذا كانت أعظم إنجازاتك المحرزة؟

٣- ما أصعب قرار كان عليك اتخاذه والذى ربما كان سببًا في نقص شعبيتك؟

٤- ما نقاط القوة الخاصة بك؟

٥- ما الأشياء التي تثير غضبك وتصيبك بإحباط كبير وكيف تعبر عن عواطفك عند إحساسك بالإحباط؟

٦- متى كانت آخر مرة احتفلت فيها مع أعضاء الفريق؟

٧- ماذا سيكشف الفحص المرجعي بشأن أسلوب عملك الشخصي وكيف سيؤثر أسلوبك الشخصي على بقية أعضاء الفريق؟

٨- كيف تخطط لتنمي من نفسك وتزيد من قدراتك خلال السنوات الخمس القادمة؟

٩- ما أفضل ميزة لك ذكرها زملاؤك عنك؟

١٠- قدم مثالًا على التزامك الشخصي بالابتكار.

١١- أخبرني عن موقفٍ كنت مضطرًا فيه لإقناع الناس بفعل شيء لا يريدون فعله. ماذا حدث حينها؟

١٢- عندما سأتصل بمديرك السابق إلى أي مدى سيقوم بتصنيف درجة أدائك إذا كان مستوى التقييم يبدأ من صفر حتى عشرة ولماذا؟

١٣- كيف سيصف زملاؤك قدرات عملك الجماعية؟

١٤- لماذا تريد الالتحاق بهذه الوظيفة؟

استخدام تمارين المحاكاة واختبارات القياس النفسية:

تعد المقابلات الشخصية الأساسية أداة معيبة كليًا حيث نميل فيها إلى المرشحين الذين يشبهونا. ويدرك الأفراد الذين تُجرى معهم المقابلات الشخصية ذلك وبناءً عليه يبدؤون بمحاكاتنا والتحدث معنا بما نريد أن نسمع. فأصبح التساؤل عن الوضع والدور الذي يلعب وسيناريو التدريب شائعا للغاية في عملية التوظيف في محاولة لاكتشاف المزيد عن المرشح. ومن الشائع جدًا الآن أن تجرى تدريبات كتابة التقارير والعروض التقديمية خلال المقابلة الشخصية النهائية عند التقدم لشغل المناصب العليا.

أعلنت أغلب المنظمات التي قمت بإعداد مسح لها بأنها قد مرت بتجارب مريرة من تعيين الموظفين الذي يصفون أنفسهم أنهم ذوو كفاءة ويتمتعون بمهارة مهمة ثم تكتشف لاحقًا أنهم ليسوا كذلك.

وقد تم التوصل إلى أن الاختبارات النفسية لاسيما المنطق الحسابي واللفظي تعد عوامل ذات قيمة يجب استخدامها عند تصنيفك لأحد المرشحين بقائمة المرشحين المختصرة الذين سيتم عرض الوظيفة عليه، وستكون العلامات المرتفعة لهذين الاختبارين دليلاً على أن المتقدم متميز.

وقد علقت إحدى المنظمات على جدوى سيناريو التدريب البسيط كجزء من عملية التوظيف مع المرشح وطاقم العمل الذين يقومون بوظائفهم المنوطة بهم. وتقول المنظمة أن إعداد ذلك ليس بالأمر الصعب وأنه يساعد بشكل كبير في عملية الاختيار، حيث يُمنح المرشحون خمس عشرة دقيقة فقط لمعرفة كيفية سير السيناريو.

اشرك الفريق الخاص بك في عملية الاختيار النهائية:

في كثير من الأحيان يتم اكتشاف أن موظفًا جديدًا يفتقر إلى الخبرة في أحد المجالات الأساسية التي ادعى سابقًا أن لديه مستوى من الخبرة فيها. وياله من أمر مؤسف أن تكون هذه العثرة البسيطة سببًا في تأخر الفريق عن مسيرته بل ويحتمل أن تكون نقطة ضعف خطيرة في المهارات الأساسية لدى المترشح للوظيفة.

وحقًا إنها لفكرة سديدة أن يكون هناك موظفون في الفريق يشاركون بطريقة ما في عملية الاختيار النهائية من قائمة المرشحين المختصرة، فلا يعد ذلك الأمر معقدًا للغاية. فربما مقابلة في المساء يحتسي فيها الحضور القهوة يمكن أن تمنح الموظفين الفرصة لاختبار المرشحين في مجال خبرتهم المعرفية.

قامت إحدى الفرق التقنية بإجراء مقابلة شخصية مع مرشح مثير للإعجاب ومن ثم قاموا بضمه إلى القائمة المختصرة للمرشحين لأنهم رأوا أنه يستحق ذلك، وفي الجولة الثانية من المقابلة الشخصية اكتشفوا أن المرشح رغم كونه مهندسًا معتمدًا بشركة مايكروسوفت Microsoft إلا أن خبرته العملية كانت قليلة أو تقريبا منعدمة، وقد اكتشف ذلك أعضاء الفريق عندما أعطوه جولة بين معدات فريق تكنولوجيا المعدات.

اسأل كبار الموظفين عن مرشحين يعرفونهم:

قامت إحدى المديرات ذات الأداء العالي بسؤال أعضاء الفريق إذا ما كانوا يعرفون شخصًا يمكن أن يتواءم مع الفريق قبل أن تقوم بنشر الإعلان عن الوظيفة، وغالبًا ما يثبت هذا الأسلوب نجاحه في توفير ساعات عملية التدقيق للاختيار من بين أفراد مجهولين تمامًا.

وتشتهر شركة جوجل Google بتفعيل نظام التعيين بالإحالة، ويتم منح مكافآت للموظفين الذي يوصون بمرشحين مقابل مجهوداتهم وذلك عندما يصبح المرشح الذين أوصوا بتعيينه أحد الموظفين الجدد.

الفحوصات المرجعية: الأوامر والنواهي:

سيكون للفحص المرجعي مصداقية محدودة أو تقريبًا منعدمة ما لم يقم على إعداده شخص معروف لدى منظمتك أو موظف سابق يمكنك الوثوق به والاعتماد عليه. ويجب التعامل مع المراجع العشوائية بحذر وخاصة إذا كان قد تم تلقيها مرفقة بالسيرة الذاتية. ويمكنك على الأقل الاتصال بأكثر من واحد من مديريهم السابقين وسؤالهم عن المرشح. وإليك بعض الاقتراحات:

- كيف يمكنك تقييم أداء الشخص إذا كانت درجات التقييم من صفر إلى عشرة ولماذا؟
- كيف هي قدرات الشخص على العمل الجماعي؟
- كيف يمكنك وصف قيم الشخص التي كانت واضحة خلال عمله/عملها مع منظمتك؟
- هل كنت ستعين الشخص مرة أخرى إذا سنحت لك الفرصة بذلك؟

طلبت إحدى المنظمات المهمة من جميع المرشحين المندرجين على قائمة المرشحين المختصرة إيجاد شخص مرجع معروف لدى المنظمة. وإذا لم يمكن إيجاد ذلك فيمكن تخطي هذه الخطوة، وبطبيعة الحال، فإن ذلك سيتم اعتباره ضد مقدم الطلب للحصول

على الوظيفة. وتؤمن المنظمة كذلك بأن المرجعية تستحق أن تؤخذ في الاعتبار فقط إذا كان يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها، وكذا تدرك المنظمة أن الشـــخص المرجعي، الذي يعرف المنظمة وأسلوب عملها وقيمها وموظفيها، لن يعطى على الأرجح مصداقية لأحد المرشحين لا يمكن الاعتماد عليها إذا كان يريد الإبقاء على علاقته بالمنظمة.

ومن الخطأ الشائع عدم التحقق من سجل المرشح الأكاديمي؟ إذ إن البعض يدسون في سيرهم الذاتية بعض الأكاذيب عند ترشحهم لشغل الوظائف رفيعة المستوى وأحيانًا يدعـــى الشـــخص المتقدم زورًا بأنه حاصـــل على درجة الدكتوراه أو الماجســـتير، ليتم اكتشاف بطلان تلك الادعاءات وكذبها فقط بعدما يتم اكتشاف أدائه السيء. ولذلك عليك دائمًا ان تفحص السجلات الجامعية لجميع المترشحين لشغل المناصب العليا.

ملاحظات:

1- This appendix is extracted with permission from David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

2- Jim Collins, Good to Great:Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't (New York: Harper Business, 2001).

3- Peter Drucker, Adventures of a Bystander (New York: John Wiley & Sons, 1997).

4- Jim Collins and Jerry Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: Harper Business, 1994). Richard G. Ford, «How to Hire the 'A' Players,» Finance & Management ICAEW, March 2010.

5- Richard G. Ford, "How to Hire the 'A' Players," Finance & Manaqement ICAEW, March 2010.

الملحق (ج)
القطاع العام قادر على التخلص من عملية وضع الموازنة المعيبة

بدأت الشركات والحكومات والمؤسسات غير الربحية على مستوى العالم بالاعتراف بأن العمليات الخاصة بوضع الموازنة التي يتم تطبيقها حاليًا لا تسـير على نحو جيد. كما أن تلك الطريقة تعد طريقة عتيقة حيث اسـتخدمها الرومان في التخطيط ووضع التقديرات الخاصة بغزو شـمال أوروبا! ولطالما كانت عملية وضع الموازنة تمثل عقبة وليسـت ذا نفع بالنسـبة للإدارة. وقد لخص جاك ويلش Jack Welch تلك العملية ببراعة حين قال: «إن عملية وضع الموازنة في معظم الشركات تعتبر من أكثر الممارسات غير الفعالة بالنسبة للإدارة. إذ أنها تستنفد الطاقة والوقت وتجعل المنظمة تفقد روح المرح وتتخلى عن أحلامها. وكذا فإنها تقوم بإبراز السلوكيات غير المنتجة في المنظمة، من ترحيل الإيرادات الحالية إلى إيرادات تالية إلى الاكتفاء بالأداء دون المتوسـط»[1]. وأنا أنصح بقراءة الفصل الثاني عشر الذي يأتي تحت عنوان «الموازنة وخطوات التغيير الشـامل» «Budgeting – Reinventing the Ritual». مـن كتاب جاك ويلش الرائع الذي لابد من قراءته وهو تحت عنوان «مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة».

مثال: شركة تمهيد الطرق:

قال لي مدير عام إحدى أكبر شركات بناء الطرق في نيوزيلندا أن المجموعة لم تملك أبدًا عملية تخطيط سنوية، وأضاف أنه في حال نجاح المجموعة في توقع توقيت متى يكون الجو مشمسًا ومتى تمطر فإن التخطيط السنوي سيكون مفيدًا في تلك الحالة.

وكانت الشركة تعمل على نقل وتوزيع الخرسانة في المدن والقرى، وكذا تعمل على توزيع الوقود وبناء الطرق. وقد بلغ عدد موظفي الشــركة ألف موظف، وكانت الشــركة تحقق نموًا مستمرًا في الأرباح مما جعلها تثير حسد الشركات الأكبر منها حجمًا.

وكانت الشــركة ترصد نســب الإنتاج وتضع جدول أعمال طبقًا لحجم العمليات التي ستنفذها المجموعة بحيث يمكن مقارنة أداء الشــركات بعضها ببعض. وكان رصد معدلات النســب تشــمل التالي:

- حساب العائد بالكيلومتر (كم): أي حساب التكلفة والإيرادات بالكيلومتر.
- حساب هامش الربح باللتر.
- حساب تكلفة التسليم باللتر.
- حساب تكلفة الخرسانة عن طريق المتر المكعب.
- حساب تسليم الأمتار المكعبة بالساعة.

كان تنفيــذ العمليات يتم في نطاقات محــددة، وكان مديرو العمليات يتمتعون بدرجة كبيرة من الاســتقلالية. وعلى ســبيل المثال: إن واجهت إحدى الوحدات مشكلة ما خلال بناء طريق فسيتم إبلاغ المكتب الرئيســي بالمشــكلة فورًا من خلال نظام تقارير يومية وحينها سيقوم المكتب الرئيسي ببدء تحقيق حول كيفية معالجة المدير المســؤول عن الموقع لتلك المشــكلة. وفي خلال شــهر واحد من المناخ الملائم، ســتتوقع الإدارة أن الأداء بجميع الشــركات يســير على نحو جيد، ويتم في نهاية الشــهر الوصول إلى النســب الخاصة بكل منطقة من مناطق العمل وأنه تتــم مقارنة تلك النتائج بنتائج الأنشطة التي تمت خلال الشهور السابقة. ويتم تسجيل أية استثناءات في التقارير اليومية والأسبوعية الخاصة بالنسب ومقاييس الأداء وكذا يتم التحقق منهم ورصدهم.

وخلال المناقشــات التي قمــت بإجرائها مع بعض الأجهزة الحكومية والمؤسســات غير الربحية اتضح أن هناك ســوء تفاهــم بين الطرفين مضمونه: «لا يمكن أن يعمل هذا النموذج الذي يشــمل ما وراء إعــداد الموازنة ولن يكون فعالًا في ظل وجود خطة للعمليات الســنوية». ولكن الخبر الجيد هو أنه يمكن لهذا النموذج أن يكون فعالًا إذا تم تعديل صياغته.

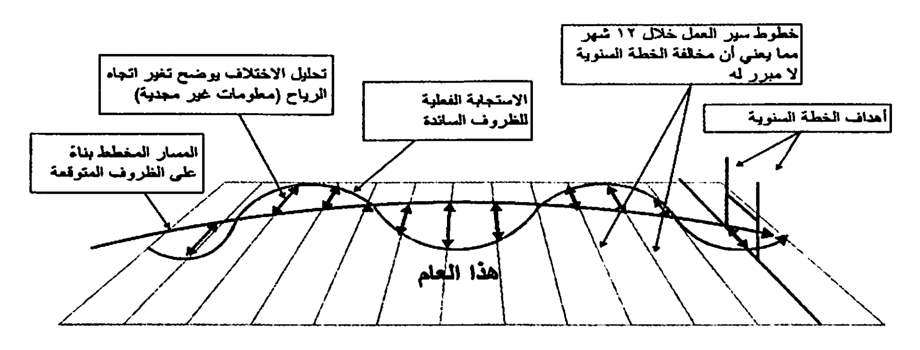
عملية إعداد موازنة معيبة:

تعد عملية إعداد الموازنة والتي تقوم عليها عملية الاعتمادات السنوية معيبة، حيث تكون إجراءاتها طويلة جدًا، وكذا فهي لا تقوم بالتركيز على دوافع الأداء، كما أن عملية الموازنة لا ترتبط بالنتائج الإســتراتيجية أو عوامل النجاح الحاسمة، فضلاً عن أن تلك العملية تؤدي إلى تفشى السلوك المختل وتحض على الانعزالية كما أنها تمثل عقبة أمام تحقيــق النجاح. ويكمن الحل في التجاهل التام لعملية الموازنة، مع الإبقاء على عملية الاعتمادات السنوية وعمليات التخطيط ويجب أيضًا الفصل التام بين العمليات الثلاثة: عملية الاعتمادات، وعملية التخطيط السنوي، وعملية إعداد الموازنة الشهرية.

وهنــاك لعبة رياضية يمكن اســتخدامها كمثال على الحماقــة المتمثلة في عملية الموازنة الشــهرية كما هو واضح بالشكل ج-١. ولك أن تتخيل أنه يتعين عليك إحضار كرة من أول الملعب إلى آخره ثم تضعها بين قائمي المرمى، إذ إن الخطة الســنوية هنا تشبه إنشاء قائمي المرمى في نهاية الملعب، أما عملية الموازنة فتشبه إنشاء اثني عشر خطًا عرض كل منها عشــر ياردات باتجاه قوائم المرمى. وتكمن المشــكلة في أن تلك الخطوط التي يبلغ طول كل منها عشــر ياردات (والتي تمثل الموازنة الشهرية)، سيثبت خطأ وضعها بمجرد أن يبدأ العام. وحين يتوقف اللعب فإن المدرب سيدخل إلى الملعب ويســألك: «لماذا أنت واقف هنا؟»، «إن مكانك هناك»، وسيكون جواب أعضاء الفريق بأن الكرة هنا وليست هناك. وسيكون إعداد تقارير عن مدى التقدم المحرز مفيدًا لنا في شرح التباين الخاص بالعمل من شهر إلى آخر.

شكل (ج-١): نموذج للخطة السنوية

التباين الخاص بالعمل من شهر إلى آخر.



المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

وبدلًا من إعداد موازنة شـهرية فـي إطار عملية التخطيط السـنوية، فإنه يجب علينـا إعداد تقرير بالأهداف التي من المقرر تحقيقها خلال الأشـهر الثلاثة القادمة والمستنبطة من عملية التنبؤ الدائم. وبذلك سيمكننا وضع أهداف شهرية على النحو الربع سنوي القادم. ومن المهم أن ندرك أن الخطط الشهرية لن تزيد مدتها عن الربع سـنوي القادم. وفـي الواقع فإن المعلومات الخاصة بالربـع الثالث والرابع والخامس والسـادس يتم وضع الخطط الخاصة بها لتنفذ على نحو ربع سـنوي فقط. وبعبارة أخرى، يجب علينا أن نتأنى حتى يهل علينا الربع سنة المُراد تقييمه قبل قيامنا بوضع تقديرات المسؤولين عن الموازنة بالتقارير.

التنبؤ والتخطيط المستمر على نحو ربع سنوي:

تقوم الإدارة من خلال عملية التنبؤ التي تتم على نحو ربع سنوي بتحديد متطلبات الإنفاق خلال الثمانية عشـر شـهرًا القادمة. وتقوم العديد مـن الأجهزة الحكومية والمؤسسـات غير الربحية اليوم بوضع تصورات مستقبلية لكيفية السيطرة على عملية الإنفـاق، الا أن تلك التصورات تعد في الواقع معيبـة وخاطئة منذ البداية لأنها تتنبأ بكل أو بعض مما يأتي:

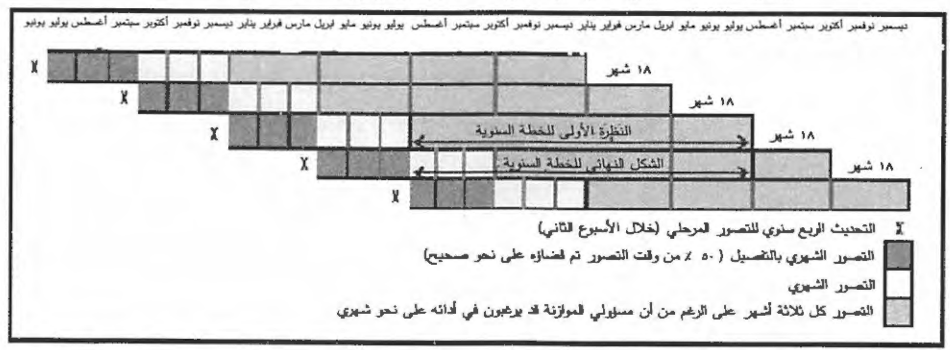
- نتيجة لرداءة الأدوات ونقص المواءمة، يعتمد المتنبئ (المسـؤول عن الموازنة أو المحلل الاقتصادي) على الميزانيات الموضوعة للأشهر المتبقية لتكون دليلًا إرشاديًا في وضع تصور للإنفاق مستقبلًا.
- لا يشـارك المسـؤولون عن الموازنة في تقديم تنبؤات لأنه سيكون من الصعب إدماج تنبؤات المسـؤول عن الموازنة في عملية التوقعات من القاعدة وإلى القمة في نماذج إكسل الموجودة حاليًا.
- تتـم عملية التنبؤات على نحو شـهري وهو جدول زمني خاطئ ويسـبب الكثير من التداخل في الأرقام.
- دائمًا ما تستمر التنبؤات حتى نهاية العام فقط، حتى ولو كانت السنة المالية الجديدة ستبدأ في غضون أربعة أسابيع فقط.

تقوم الإدارة كل ثلاثة أشـهر، وقبل الموافقة على التقديرات، بوضع ذلك الفصل في إطار تصور يشمل الفصول الستة جميعها. وكما هو موضح في الشكل ج-٢، فإنه يمكننا القول أن الخطة السـنوية يشـوبها بعض العيوب بأحد التنبـؤات التي تتم على نحو ربع سنوي. وتعمل جميع التنبؤات على تثبيت الأرقام خلال الأشهر الثلاثة التالية، وكذا تعمل على تحديث التنبؤ السـنوي. إن ذلك سيشـجع المسؤولين عن الموازنة على قضاء نصف

وقتهم في دراســة التفاصيل الخاصة بالأشــهر الثلاثة التالية بطريقة صحيحة لأن تلك الأشهر ســتكون أهداف مدونة خاصة بتلك المدة الزمنية، وكذا يجب على المسؤولين عن الموازنة تكريس وقتهم الباقي لدراســة الفصول الخمسة التالية. ولن يبدأ التنبؤ الخاص بكل فصل بأداء ضعيف، ذلك لأن المسؤولين عن الموازنة قاموا باستعراض الفصول التالية عدة مرات. وهناك برنامج على الحاسب الآلي يقوم بتعيين الأولويات الخاصة بالتنبؤات، وعــن طريقه يمكن لــلإدارة عمل التوقعات الخاصة بها بســرعة متناهية. بل إن هناك شــركة خطوط جوية قد قامت بتلك العملية خلال ثلاثــة أيام فقط. والوقت الإجمالي الذي استغرقته التنبؤات الأربعة والذى كان يشمل في أحد التوقعات خطة سنوية تستمر لأســبوعين ليس أكثر من هذا. ولكن في حالات أخرى كثيرة تكون المدة المعتادة أقل من المدة المقدرة خلال التخطيط السنوي أو عملية الموازنة.

شهر ديسمبر: نقوم بعمل تنبؤات تغطى المدة الزمنية حتى نهاية العام، مع تسجيل الأرقام بصورة شــهرية وخــلال الفترة المتبقية والتي تفصل بــين فصل وآخر. ويقوم المســؤولون عن الموازنة باستخدام الأرقام الخاصة بأشــهر يناير وفبراير ومارس من أجل الاسترشــاد بها في التوقعات التي تســتمر حتى ما بعد تحقيق الأهداف. ويقوم المســؤولون عن الموازنــة في الوقت ذاته بعمل توقعات للأرقــام الخاصة بالعام القادم للمــرة الأولى. ويكون المســؤولون عــن الموازنة على وعي بالخط الأساســي وطبيعة الخطوة التالية، وتســاعد تلك العملية في وضع تصور بتوقعات الخطة السنوية. ويتم تسجيل ذلك في التقارير الخاصة بعملية التخطيط.

شكل (ج-٢) كيفية عمل التنبؤ الدوري بالأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية (بدءًا من يونيو وحتى نهاية العام)



المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

شـهر مـارس: نقوم بعملية إعادة للتنبـؤات الخاصة خلال المدة الزمنية حتى نهاية العام، وحتى الربع الأول من العام القادم مع تسـجيل الأرقام على نحو شـهري، وكذا يتم اسـتخدام المدة المتبقية في الفاصل ما بين كل فصل وآخر. ويقوم المسـؤولون عن الموازنة بإعطاء الإذن باسـتخدام الأرقام الخاصة بالأشـهر من إبريـل وحتى يونيو. ويقوم المسـؤولون عن الموازنة، في الوقت نفسـه، بمراجعة تنبـؤات الأرقام الخاصة بالعام القادم وتوظيف تلك الأرقام بشـكل صحيح في إطار الخطة السـنوية. ويدرك المسـؤولون عن الموازنة أنهم لن يستطيعوا الحصول على المبلغ الكافي لتمويل خطتهم السنوية، كما أن الأرقام التي يضعونها تستخدم للاسترشاد فقط.

وبالنسبة للخطة السنوية، فسيقوم المسؤولون عن الموازنة بالتنبؤ باللائحة الخاصة بالإنفاق التي وضعوها باسـتخدام الأرقام السنوية، وبالنسبة للأرقام التي يتم وضعها على نحو ربع سـنوي فسـوف يحصلون علـى العديد من الأرقام المهمـة مثل التكلفة الخاصة بالموظفين. وهنا تقوم الإدارة بمراجعة الخطة السـنوية للعام التالي والتحقق من دمج جميع الأرقام في الخطة الموضوعة على نحو ربع سـنوي. ويجرى تسـجيل تلك الأرقام داخل قسـم جديد داخل جهاز التخطيط تسمى «خطة التوقعات السنوية الخاصة بشـهر مارس XX»، وتعتبر تلك النظرة الثانيـة التي تلقيها الإدارة على العام القادم مما سـيجعل لدى المديرين اسـتيعابًا أكبر لتلك العملية. وتكون هناك قاعدة مسـتمرة معمول بها أنك تحتاج أسـبوعين فقط لإتمام تلك العملية شـريطة أن تتبع الخطوات الخاصة بتلك العملية والموضحة بالشكل ج-٣.

شـهر يونيو: ويمكننا عمل إعادة للتنبؤات الخاصة بأرقام نهاية شهر يونيو، ويجب علينـا أن نكون قادرين على تجنب الأنشـطة غيـر الملائمة والتي تقترن بحسـابات الإنفاق والخسـارة، وهنا يتطلب أيضًا من مسـؤولي الموازنـة أن يقوموا بعمل تنبؤات خاصة بالأشهر الستة الأولى من العام التالي على نحو شهري ثم على نحو ربع سنوي بالنسبة للفترة المتبقية. وهنا ينبغي على مسؤولي الموازنة أن يقوموا باستخدام الأرقام الخاصة بالأشـهر من يوليو إلى سبتمبر للاسترشاد بها لوضع التوقعات الخاصة بما بعد الأهداف السنوية. ويتم تسجيل تلك المعلومات بقسم جديد بالخطة العامة تحت اسم «التنبؤات السنوية لشهر يونيوXX»، ولا يجب أن تستغرق تلك العملية المحدثة أكثر من أسبوع واحد.

شـهر سـبتمبر: هنا نقوم بعمل إعادة للتنبؤات الخاصة بالأشـهر السـتة القادمة بالتركيز على الأرقام الشـهرية، ثم نقوم بعمل تلك العملية على نحو ربع سـنوي فيما

يخص الأشـــهر التسعة الباقية من الســـنة المالية التالية، وهنا يحصل مسؤولو الموازنة على الموافقة لاستخدام الأرقام الخاصة بالشهور من أكتوبر إلى ديسمبر. ويتم تسجيل تلك المعلومات بقسم جديد في قاعدة البيانات تسمى «التنبؤات السنوية لشهر سبتمبر XX»، ويجب ألا تستغرق تلك العملية المحدثة أكثر من أسبوع واحد.

وســـوف تجد أن تلك الدورات الأربع تســـتغرق من خمسة إلى ستة أسابيع، إلى أن تكون الإدارة مُلِمة بنظام التنبؤ والعمليات الجديدة.

ويكمن الحل في كيفية قيام مســـؤولي الموازنة بتوفير الاعتمادات الدورية باستمرار وعلى نحو ربع ســـنوي على أساس التنبؤات الدورية الخاصة بكل ثلاثة أشهر، وخلال تلك العملية يجب على المنظمة أن تكون على علم بأنها ستتكلف مليون دولار، وأنها قادرة على هذا التمويل، ولكن هنا يجب على المنظمة أن تســـأل: «ما التكلفة التي تحتاجها خلال الأشـــهر الثلاثة التالية؟». ولن يكون هناك ما يدعو للدهشة أن نعلم أنه عندما يحتاج مسؤول الموازنة إلى التنبؤ بما سيحدث بعد ثلاثة أشهر فقط، تصبح التقديرات الخاصـــة بالتكلفة أكثر تحديدًا، ولنقل مثلًا أنها تبلغ في تلك الحالة ٢٢٥,٠٠٠ دولار وبذلك تصبح الإدارة هنا في موضع المســـاءلة بشأن التقدم المحرز بتلك العملية «انظر الشـــكل ج-٤». وهذا يعنى أن عملية التصديق والموافقة التـــي تقوم بها الإدارة العليا ســـتتم بشكل أسرع؛ لأن فريق الإدارة العليا يستطيع في تلك الحالة تعديل الاعتمادات الموضوعة على نحو ربع سنوي حسب ما تُمليه البيئة والظروف المحيطة.

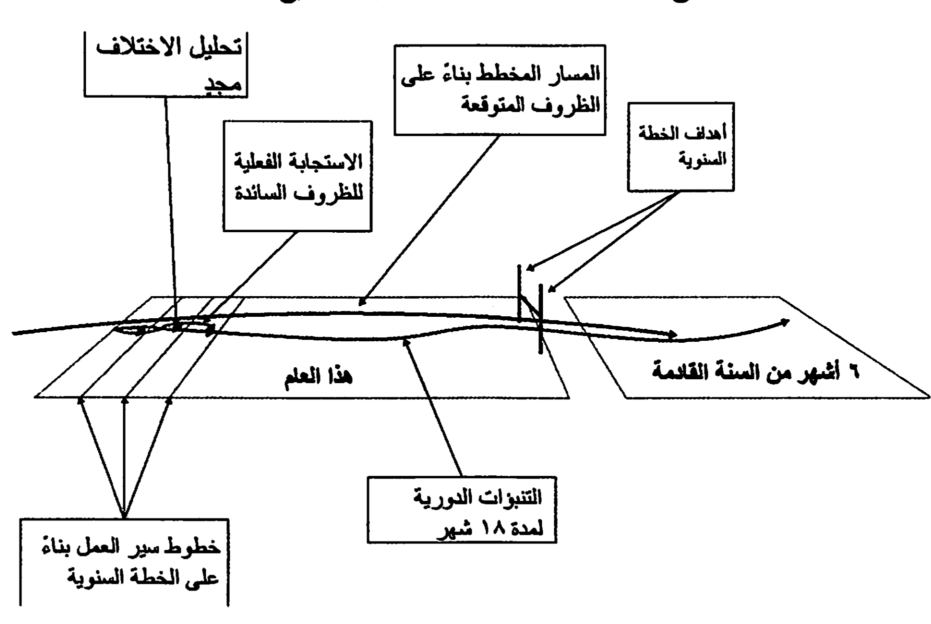
شكل (ج-٣:) جدول بالتنبؤ الرابع الذي يوضع على نحو ربع سنوي (الذي يضع الخطة السنوية)

	العمل السابق			١ ٢ ٣	٤	٥ ٦	٧	٨	٩
العملية <=	العمل السابق للموازنة	الاجتماع مع رؤساء الأقسام	إجراء ورشة عمل بشأن الموازنة	بعد ويضع المسؤولون عن الموازنة توقعاتهم	المراجعة الأولى للأرقام	إعادة بعض الموازنات	تقديم الموازنات إلى المسؤولين عن إعدادها	الخطة السنوية النهائية الحالية	التعديل النهائي وإنهاء التوثيق
الأنشطة بحسب فريق العمل<=									
التخطيط الاستراتيجي			حضور			المراجعة للتأكد من الارتباط بالخطة وتقديم المشورة بشأن أي اختلاف		حضور	
فريق الإدارة العليا	وضع الافتراضات	الاجتماعات الفردية مع فريق التمويل			المراجعة الأولى للأرقام		مراجعة الافتراضات على مدار اليوم	سماع العرض التقديمي وإصدار التعليمات بشأن التغيرات النهائية	
فريق التمويل	إعداد النظام، العرض، حساب التكاليف المعلومة، المصروفات العمومية، التكاليف الشخصية، ما إلى ذلك	الاجتماعات الفردية مع رؤساء الأقسام	عمل عرض تقديمي للمسؤولين عن الموازنة	مساعدة المسؤولين عن الموازنة في إعداد خطط الموازنة (فريق العمل الإضافي)	أسئلة وإجابات	مساعدة المسؤولين عن الموازنة	المزيد من الأسئلة والإجابات	استكمال العرض التقديمي وتقديم الخطة السنوية	استكمال التوثيق
المسؤولون عن الموازنة			حضور	إعداد الموازنة	تعديل الأرقام بعد التغذية الراجعة	حضور	تقديم الخطة إلى فريق الإدارة العليا عند الطلب	توثيق جميع العمليات الحسابية وإيداعها	

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright © 2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

شكل (ج-٤) : مثال على الخطة المتجددة ربع السنوية



المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright©2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

هناك بعض المنظمــات التابعة للقطاع العام تعترف بالخطــأ الذي ارتكبته عندما أعطت أحد مســؤولي الموازنة صلاحيات إنفاق مبلغ محدد كل عام، والحكمة في ذلك أن هذا المبلغ لو تم إنفاقه بشكل خاطئ فلن يتبقى شيء من الموازنة، وهنا يجب إجبار مســؤولي الموازنة علــى مراجعة الاحتياجات الخاصة بالمرحلــة في ظل تلك المنظومة المُعقدة حتى تســتطيع أن تقوم باعتماد السلوك الدفاعي والاتجاه نحو سعة الادخار، أو بعبــارة أخرى، أنك بذلك تقوم باعتماد سياســة خاطئة منذ اليوم الأول! لذا يجب عليك اعتماد سياسة التمويل الحر للمشاريع وعدم تحديد خط أحمر للموازنة على أن يتم ذلك في وقت مبكر من السنة المالية.

إن العملية الدورية للتمويل التي تتم على نحو ربع سـنوي تشبه إلى حد كبير عملية صنع كعكة لعيـد ميلاد طفل في التاسـعة من العمر. فـالأب والأم اللذان يتصفان بالفطنـة يقولان لابنهما «جونى» Johnny : «ها هي القطعة الأولى من الكعكة، وفي حال لم يصبك غثيان منها وأكلت تلك القطعة وطلبت واحدة أخرى فسوف نعطيها لك» أما ما نقوم نحن بعمله في إطار عملية التخطيط السنوية أننا نقوم بتقسيم تلك الكعكة على مسؤولي الموازنة. وتمامًا مثل ما حدث مع الطفل جوني ذي التسـعة أعوام فإن مسـؤولي الموازنة يقومون بالحفاظ على قطع الكعك التي أعطيت لهم حتى لو لم يكونوا بحاجة إليها. وتمامًا مثل ما يفعل الأباء الفطنون في مسـألة كعكة عيد الميلاد، فإننا نعطي المدير ما يحتاجه في خلال الأشـهر الثلاثة الأولى وبعد ذلك نقول له: «أخبرنا بما تحتاجه للشـهور الثلاثة التالية وما إلى ذلك؟». وهكذا يمكننا في كل مرة تخصيص مبلغ محدد للأشـياء التي تأتي في مقام الأولوية تبعًا للظروف التجارية السائدة في هذا الوقت.

وهنـاك فائدة إضافية تتمثل في اعتماد التمويل الحـر للمبادرات الجديدة والتي لـم يتوقع مسـؤولو الموازنة أن تأتى في ذلك الوقت من الـدورة المالية. وهناك مقولة كثيرًا ما تتردد على لسان مسؤولي الموازنة وهي: «أنا لا أستطيع تحمل مسؤولية تلك المبادرة، رغم معرفتي أنني يجب أن أتحمل مسـؤوليتها، ببسـاطة لأنني لم أقم بعمل حسـاب تلك الخطوة أثناء القيام بوضع الموازنة». ومن خلال النظام الجديد سـيقول مسـؤول الموازنة أنه «سـيقوم بتضمين تلك الخطوة خلال التحديـث التالي للموازنة، ولوكان التمويل متوفرًا، فسوف نقوم بالاستمرار على هذا النحو».

وإذا قمنا بتوقع حدوث نقص هائل في التمويل نتيجة تغيرات حدثت في الافتراضات الأساسية التي قمنا بها، فسيمكن ربط تلك العملية بعملية التمويل ككل والآلية الخاصة بالأولويات التي نتبعها.

تلـك البيئة التي تتسـم بالمرونة سـوف تؤدي بالتأكيد إلى صفقـة رابحة طالما تم شرحها بوضوح لمسؤولي الموازنة وتم تكرارها عدة مرات.

وهكذا ينبغي استبدال عملية وضع الموازنة بوضع أهداف عبر عملية جديدة تتضمن وضع توقعات بصورة دورية وعلى نحو ربع سنوي في آن واحد، ويمكننا إلقاء نظرة أكثر تفصيلًا على تلك العملية.

التمويل الدوري ربع السنوي في الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية

تتضمن ملامح عملية التمويل الدوري ربع السـنوي والتي تتبعها الأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية ما يلي:

- ترتكز الاعتمادات السنوية على نظام التنبؤات الدورية التي تتم على نحو ربع سنوي والقائمة من القاعدة وإلى القمة.
- يقوم مسـؤولو الموازنة بوضع خطة سـنوية لكنهم غير مسؤولين عن تلك الموازنات، ويتم إجراء هذه العملية ربع سنويًا.
- تعد التقارير الشـهرية دائمًا ذات فائدة أكبر لأنها تقيس الأداء بالنسـبة للتوقعات الحالية، وليس بالنسبة للخطة السنوية المعتادة التي ربما يحدث بها خللٌ.
- كل التوقعـات اللاحقـة يكون منتظرًا منها وضـع الكرة قبالـة القائمين في نهاية الملعب (أي عند انتهاء الخطة السنوية)، والاختلاف هنا يكمن في كيفية تهيئة الكرة للتسـديدة القادمة (السنة القادمة). فعلى سبيل المثال، يقوم مسؤولو الموازنة بوضع تصورات وتنبؤات بشأن الأشهر الثمانية عشر القادمة.
- تتم التنبؤات بالاسـتعانة بأداة تخطيط مناسـبة، وتتمثل فـي كيفية معالجة عملية قائمة من القاعدة وحتى القمة والتي تتسـم بها التنبؤات التي يتم وضعها على نحو ربع سـنوي. ولا يعد برنامج إكسـل ولن يكون أداة لتحديد الأولوية بالنسبة للنظام الحيوي الخاص بالشركة.
- تُستخدم كل من المقارنات المعيارية وتحليل التوجهات لاختيار أهم الإجراءات الخاصة لرصد عملية التقدم المحرز في العمل.
- تستمد التوقعات الخاصة بتدفق الأموال شهريًا إلى فريق الخزانة المركزية للحكومة من نظام التوقعات الذي تم إنشاؤه.

التنبؤ بالحقيقة:

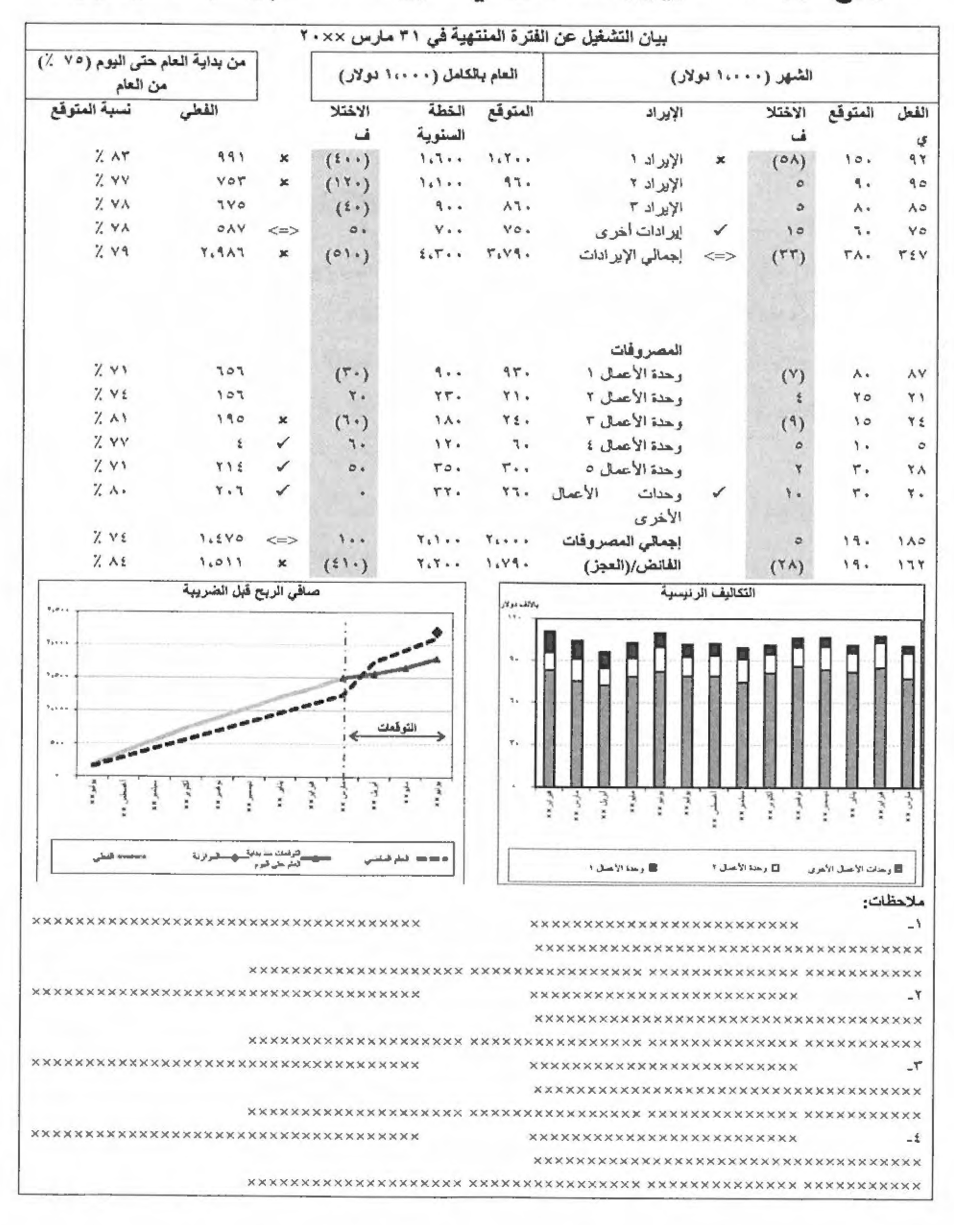
يجب أن تؤدي عملية التنبؤ إلى توقعات حقيقية، ما دمت لم تقم بتوصيل الرسـالة بعد إلى المدير. وقد أشـار السـيد/ هـوب[٢] Hope إلى ضرورة أن تتسـم توقعاتك بالأمانـة، ومـن المهم لك أن تقوم بتقديم أفضل التقديرات حتى لو كانت تتسـم بعدم الأهمية.

إعداد المزيد من التقارير الشهرية المجدية:

نقوم الآن بإعداد تقارير التقدُم الشــهرية بشــكل مختلف، كما هو مُبين في الشكل ج-٥، ولم نعد نســتهدف مقارنة الواقع بالموازنة الشــهرية التي يشوبها بعض العيوب. وبدلًا من ذلك، فإننا نقارن بين الإنجازات التي تحققت بنهاية الشهر مع آخر التنبؤات. فلــم نعــد نقارن بين ما تحقق علــى أرض الواقع منذ بداية العــام وحتى اليوم مع ما تم إنفاقــه مــن الموازنة منذ بداية العام وحتى الآن، وبدلًا مــن ذلك، يتم تقييم التقدم الحاصل منذ بداية الســنة وحتى الآن مع التوقعات التي حددناها حتى نهاية الســنة والرســوم البيانية التي تحدد اتجاه تلك التنبؤات، وهنا يجب علينا أن نُركِز أكثر على تحليل التوجهات.

والآن تعــد التنبؤات الخاصة بأرقــام نهاية العام أكثر أهمية، ويتم نقل تلك الأرقام إلى حيث توضع الأرقام الخاصة بالأداء منذ بداية العام وحتى الآن بالطريقة المعتادة، وكذا يعد عمل تعليقات متواصلة مهمًا؛ لأنه لا يمكننا أن نقوم بشــرح متواصل بســبب فرق التوقيت إذ إن تلك التنبؤات يتم تحديثها كل ثلاثة أشهر.

شكل (ج-٥) إعداد تقارير وحدة العمل في مقابل أحدث التنبؤات بدلًا من الموازنة



بيان التشغيل عن الفترة المنتهية في ٣١ مارس ××٢٠

الشهر (١،٠٠٠ دولار)					العام بالكامل (١،٠٠٠ دولار)				من بداية العام حتى اليوم (٧٥ ٪ من العام)	
الفعلي	المتوقع	الاختلاف		الإيراد	المتوقع	الخطة السنوية	الاختلاف		الفعلي	نسبة المتوقع
٩٢	١٥٠	(٥٨)	×	الإيراد ١	١،٢٠٠	١،٦٠٠	(٤٠٠)	×	٩٩١	٪ ٨٣
٩٥	٩٠	٥		الإيراد ٢	٩٦٠	١،١٠٠	(١٢٠)	×	٧٥٣	٪ ٧٧
٨٥	٨٠	٥		الإيراد ٣	٨٦٠	٩٠٠	(٤٠)		٦٧٥	٪ ٧٨
٧٥	٦٠	١٥	✓	إيرادات أخرى	٧٥٠	٧٠٠	٥٠	<=>	٥٨٧	٪ ٧٨
٣٤٧	٣٨٠	(٣٣)	<=>	إجمالي الإيرادات	٣،٧٩٠	٤،٣٠٠	(٥١٠)	×	٢،٩٨٦	٪ ٧٩
				المصروفات						
٨٧	٨٠	(٧)		وحدة الأعمال ١	٩٣٠	٩٠٠	(٣٠)		٦٥٦	٪ ٧١
٢١	٢٥	٤		وحدة الأعمال ٢	٢١٠	٢٣٠	٢٠		١٥٦	٪ ٧٤
٢٤	١٥	(٩)		وحدة الأعمال ٣	٢٤٠	١٨٠	(٦٠)	×	١٩٥	٪ ٨١
٥	١٠	٥		وحدة الأعمال ٤	٦٠	١٢٠	٦٠	✓	٤	٪ ٧٧
٢٨	٣٠	٢		وحدة الأعمال ٥	٣٠٠	٣٥٠	٥٠	✓	٢١٤	٪ ٧١
٢٠	٣٠	١٠	✓	وحدات الأعمال الأخرى	٢٦٠	٣٢٠	٠	✓	٢٠٦	٪ ٨٠
١٨٥	١٩٠	٥		إجمالي المصروفات	٢،٠٠٠	٢،١٠٠	١٠٠	<=>	١،٤٧٥	٪ ٧٤
١٦٢	١٩٠	(٢٨)		الفائض/(العجز)	١،٧٩٠	٢،٢٠٠	(٤١٠)	×	١،٥١١	٪ ٨٤

ملاحظات:

١- ×××××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××××××××
××××××××××××××××××××××××××××××××××
×××××××××××××××××× ×××××××××××××××× ×××××××××××××× ××××××××××

٢- ×××××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××××××××
××××××××××××××××××××××××××××××××××
×××××××××××××××××× ×××××××××××××××× ×××××××××××××× ××××××××××

٣- ×××××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××××××××
××××××××××××××××××××××××××××××××××
×××××××××××××××××× ×××××××××××××××× ×××××××××××××× ××××××××××

٤- ×××××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××××××××
××××××××××××××××××××××××××××××××××
×××××××××××××××××× ×××××××××××××××× ×××××××××××××× ××××××××××

المصدر:

David Parmenter, Winning CFOs: Implementing and Applying Better Practices, Copyright© 2011 by David Parmenter. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

وتستطيع معظم أدوات التخطيط تخزين عدد من التنبؤات، وكذا يمكن استخدامها في وضع أرقام على نحو شهري أو ربع سنوي أو سنوي. ولكي نقوم بدعم تلك العملية الجديدة يجب أن نتجاهل مصطلح «الموازنة» ونستبدله بمصطلح «التنبؤ» أو «الهدف» أو «الحقائق المتوقعة».

تجاهُل نموذج إكسل للتنبؤات:

تتطلب عملية التنبؤ وجود أداة جيدة، لا مجرد إيجاد حلول يبتكرها أحد المحاسبين المبدعين بالمنظمة إذ إنه من الممكن أن يترك ذلك المسؤول المنظمة وحينها سيمضي تاركًا عددًا من المسؤولين لا يفهمون ما أعده بالضبط. وإذا لم يكن الخبراء في مجال التنبؤ الذين يعملون لصالحك يتمتعون بالمهارة الكافية في هذا المجال، فحينها سيتعين عليهم اكتساب تلك المهارة في أقرب فرصة وعلى الفور.

يعد الحصول على أداة للتخطيط الخطوة الرئيسية الأولى نحو التقدم للأمام، ويتسم الحصول على أداة التخطيط بالأهمية لأنه من وجهة نظري، لا مكان للتوقعات التي تحتكرها الإدارة حينما تقوم بإعداد تلك التنبؤات دون استشارة المسؤولين عن الموازنة. ويكمن السبب الوحيد في وجود التنبؤات التي تحتكرها الإدارة في استخدام المنظمة نموذج إكسل الذي لا يستقيم مع العملية التي تبدأ من القاعدة وحتى القمة. وإذا أردت أن تقوم بعملية تنبؤ تبدأ من القاعدة وحتى القمة على نحو ربع شهري، فأنت تحتاج لأداة تخطيط جيدة.

عملية المقارنة المعيارية تنشأ من جديد الآن:

يصبح عقد المقارنات أكثر أهمية وذلك لأنه يتم المقارنة بين التقدم الذي تم إحرازه وبين المعايير المثالية لتلك الفئة على الصعيدين الداخلي والخارجي بالنسبة للفرق والأقسام، ولن يتسنى أبدًا لمسؤول الموازنة أن يعرف مقدمًا ما هي النتائج الجيدة على أرض الواقع؛ ذلك لأن الظروف وما تقوم عليه الفرق الأخرى هي العوامل المحددة لتلك العملية. ورغم أن العديد من منظمات القطاع العام تقوم بعمل مقارنة معيارية إلا أنها ربما لا تضم هذه المقارنات إلى اتفاقات الأداء.

أيضاً يجب أن ننظر إلى تلك المقارنات المعيارية بنظرة أشمل؛ لأن الكثير من أنشطة القطاع العام هي الأنشطة نفسها التي يقوم بها قطاع الخدمات مثلًا. وبناءً عليه فإنه لا يجب أن تقتصر تلك المقارنات المعيارية على القطاع العام فقط.

وقـــد قام هوب وفريـــزر[٣] Hope and Fraser بتلخيص أهمية المقاييس النســبية بطريقة لطيفة وكذا أورد مثالًا نال إعجابي.

دائمًا ما يحافظ لاعبو الجولف على النتائج التي ســجلوها؛ إذ إن هناك شــفافية وكل شـــخص يعرف ســجل النتائج الخاص بالآخر، ولا أحد يقــوم بالغش خلال تلك اللعبة أو يحاول تحريف النتائج الخاصة به لأن ذلك ســيجلب العار لهؤلاء الأشخاص ويــؤدي بهم فــي النهاية إلى إلغاء عضويتهم، ولا أحد مــن لاعبي الجولف يحتاج لأي شخص أن يخبره بالرقم الذي يمثل الهدف النهائي الواجب الوصول إليه؛ إذ إن هؤلاء اللاعبين يعلمون جيدًا الترتيب الخاص بهم ســواء كانت المنافسة على مستوى الأندية أو على المســتوى الدولي. كما أنهم يعلمون جيدًا العقبات التي ســتقف بطريقهم وما يجب عليهم فعله من أجل اللحاق بمنافســيهم. ويتم قياس أداء هؤلاء اللاعبين عقب كل مباراة وكل ما يشغل بالهم هو تحسين أدائهم باستمرار.

ما مدى أهمية تجاهل مصطلح الموازنة:

ينطبــق مصطلح الموازنة من منظور الحكومات على الميزانيات الحكومية الســنوية فقــط في حين ينبغي أن يطبق مصطلح عملية وضع الموازنة لعدة أســباب تم وضعها مسبقًا.

وبناءً عليه فيجب علينا أن نمتلك التالي:

- موازنة (خاصة بالحكومة).
- خطة سنوية.
- اعتمادات سنوية من البرلمان.
- نموذج خاص بمسؤولي الموازنة يتضمن تمويلًا داخليًا على نحو ربع شهري.
- وضــع أهداف للأداء تكون مســتمدة مــن التوقعات الدورية التــي يتم وضعها على نحو ربع ســنوي، وينبغي أن تشير جميع التقارير الشهرية إلى أهداف محددة، وكذا يجب أن تقوم بمراجعة وتنقيح التنبؤات الســنوية والخطة الســنوية (انظر الشــكل التوضيحى ج-٥).

الخطوات الأولى التي يجب القيام بها:

وقـد اقترحت الخطوات التالية في سـبيل تقديم العون للقـراء من أجل بدء تلك الرحلة المهمة لاستبدال عملية التخطيط السنوية:

- اسـتمع إلى جيرمي هوب Jeremy Hope على موقع يوتيوب، وخاصةً الحلقات التي يقوم فيها بشرح عملية «تغيير المديرين الماليين».
- اقتني الكتاب الخاص بهـوب وفريزر الذي يحمل عنوان «مراجعة الملف الاقتصادي بجامعة هارفارد[٤] Harvard» وكتاب «ما وراء وضع الموازنة»[٥].
- انضم إلى المائدة المستديرة التي تناقش ما وراء وضع الموازنة، ويمكنك الدخول إلى الموقع الإلكتروني www.bbrt.org.
- يجـب أن تطلع على «كيفية القيـام بالتنبؤات الدورية التي يتم وضعها على نحو ربع سنوي وكذا كيفية تخطيط الورقة البيضاء (www.davidparmenter.com).
- انشـر الفصل الثاني عشر من كتاب جاك ويلش[٦] Jack Welch الرائع الذي يدعى النجاح «إعادة اكتشاف منهج الموازنة» على أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا.

ملاحظات:

1- Jack Welch with Suzy Welch, Winning (New York: Harper Business, 2005).

2- Jeremy Hope, Reinventing the CFO: How Financial Managers Can Transform Their Roles and Add Greater Value (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2006).

3- Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2003).

4- Jeremy Hope and Robin Fraser, «Who Needs Budgets?» Harvard Business Review, Volume 81, issue 2 (February 2003), pp 108–115.

5- Hope and Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap.

6- Jack Welch with Suzy Welch, Winning.

الملحق (د)
عرض شرائح إستراتيجية جاك ويلش

أشــار العديد من كتاب الإدارة العظام أمثال جيــم كولينز Jim Collins وتوم بيترز Tom Peters وروبــرت ووترمــان Robert Waterman وجاك ويلش Jack Welch إلى أن ســبب نجاح المنظمات البــارزة لا يرجع إلى امتلاكها لخطة إســتراتيجية ضخمة. فالحقيقة هي عكس ذلك تمامًا، إذ إن المنظمات التي تتسم بضعف الأداء هي من تكرس المزيد من الوقت في وضع الإستراتيجية ووضع عملية التخطيط السنوية الشنيعة.

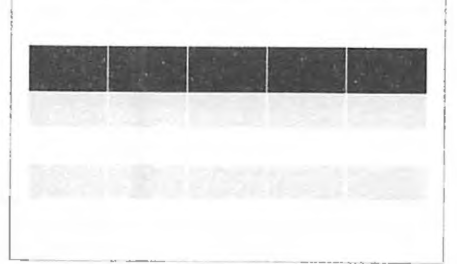
ويزعم جاك ويلش في كتابه مؤشــرات الأداء الرئيســية الناجحة [1] أنه يجب أن تكون الإستراتيجية قادرة على أن تلائم خمس شرائح. ورغم عدم إمكانية تحقيق ذلك إلا أن النقاط التي ذكرها يجب بكل تأكيد أن تلائم عشــر شــرائح. ولقد قمت بوضع تفسيري عن الشرائح التي قدمها وكذا قمت بتضمين أفكار جيم كولينز.

الاستراتيجية من منظور جاك ويلتش/جيم كولينز

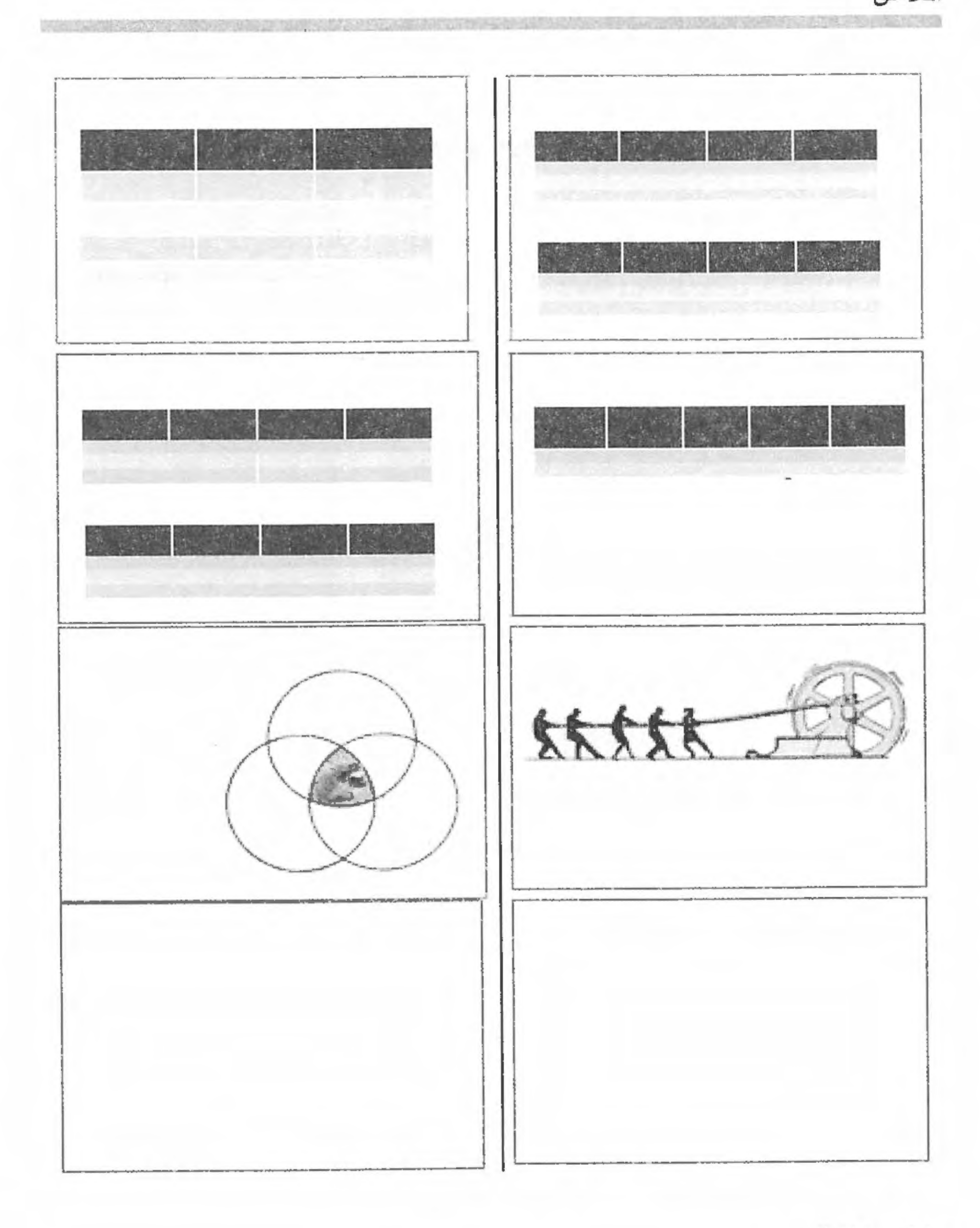
١. ما شكل الملعب الآن؟
٢. ما الذي آلت إليه المنافسة؟
٣. ما الذي آلت إليه المنظمة؟
٤. ما العقبات التي تواجه المنظمة؟
٥. ما المفاجآت التي تتوقعها المنظمة؟
٦. ما خطوة الفوز التي تقوم بها المنظمة؟

الاستراتيجية

يقدمها xxxxxxxxxxxxxxxxx
٢٠xx/xx



(يتبع)



ملاحظات:

1. Jack Welch with Suzy Welch, Winning (Cambridge, MA: Harper Business, 2005).

الملحق (هـ)

عوامل النجاح المقترحة للأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية

لقد قمت بوضع مجموعة من عوامل النجاح موضحًا تأثيرها على منظورات بطاقة الأداء المتوازن وذلك لمساعدة الهيئات. كما قمت بوضع قائمة مختصرة تحتوي على عوامل النجاح الحاسمة الممكنة بغية مساعدة المنظمات. ورغم ذلك فإنك ستحتاج للقيام بضبط صياغة عوامل النجاح ثم نشاط التخطيط للتأكد مما إذا كانت عوامل النجاح الحاسمة ذات جدوى بالنسبة لمنظمتك (انظر الفصل السابع في تفاصيل هذه العملية).

وكما ستلاحظ فإن عوامل النجاح تؤثر في الغالب على أكثر من منظور.

وتشمل الهيئات التي تم تغطيتها ما يلي:

- المستشفيات
- المدارس/ الجامعات
- البلدية المحلية
- قوات الشرطة
- القوات المسلحة
- بنك التطوير
- هيئة جمع الضرائب
- الهيئات المهنية
- إدارة الحكومة

لاحظ أن عوامل النجاح غالبًا ما تؤثر على أكثر من منظور.

عوامل النجاح بالنسبة للمستشفيات في منظور بطاقات الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العمليات الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة الشائعة						
السعي لمشاركة الموظفين والحوار معهم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
توظيف الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح بالنسبة للمستشفيات في منظور بطاقات الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العمليات الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
تطوير الفرق والأشخاص المتميزين الذين يتبعون فلسفة ونهج منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
إعداد قادة يفهمون العمل على أكمل وجه وخاضوا هذه التجربة ويعلموها للآخرين	نعم		نعم		نعم	نعم
يعد الإبداع نشاطًا يوميًا (إيجاد أفضل الطرق للقيام بعمل الأنشطة اليومية المعتادة)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
العزم على التخلي عن المبادرات والفرص التي لا تجدي نفعًا أو التي ليس من المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرارات لإحداث توافق والتمعن بدقة في جميع الخيارات وتنفيذ القرارات بسرعة (أحد مبادئ تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم الخدمات كاملة وفي الموعد دائمًا لجميع المرضى ذوي الحالات الحرجة		نعم		نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور المجتمع والبيئة						
يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع إلى العمل معه (جذب الموظفين الأكفاء للمنظمة)	نعم					نعم
دعم المؤسسات التعليمية (التي تعد مصدر إعداد الموظفين الجدد)	نعم					نعم
تشجيع المساعدة التطوعية التي يقدمها الموظفون للمجتمع المحلي	نعم					نعم
دعم الأقليات من خلال عملية التوظيف	نعم					نعم
التقدير المجتمعي للمساعي البيئية	نعم					نعم
عمل علاقات عمل وطيدة مع منظمات المجتمع الأساسية	نعم					نعم

عوامل النجاح بالنسبة للمستشفيات في منظور بطاقات الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العمليات الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
دعم الأعمال المحلية (نسبة الشراء للمنتجات المحلية)	نعم					نعم
تعزيز التفاعل المجتمعي (السمعة الحسنة في المجتمع)	نعم					نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
الحفاظ على القيادة في مجالات محددة	نعم	نعم		نعم		نعم
احترام الشبكة الممتدة للشركاء ومزودي الخدمة من خلال تحديهم ومساعدتهم على التحسن	نعم	نعم			نعم	نعم
إنجاز المشروعات في الوقت المحدد ووفقًا للموازنة		نعم	نعم			
نشر ثقافة الحصول على الجودة المناسبة من المرة الأولى		نعم				
الاستعانة بوسائل التحكم المرئية حتى يمكن الاطلاع على المشكلات عن كثب		نعم		نعم	نعم	نعم
اختيار أفضل التقنيات الكاملة والمعتمدة التي تخدم الموظفين والمرضى ومزودي الخدمة والعمليات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اتخاذ القرارات الدقيقة وفي الموعد المحدد وفقًا للمعلومات المتاحة		نعم	نعم			
إتمام ما بدأناه			نعم	نعم	نعم	نعم
إدارة عملية تغيير الإدارة بنجاح		نعم	نعم		نعم	نعم
تقديم المعلومات الإلكترونية لمزودي الخدمة الأساسيين		نعم	نعم	نعم	نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على المنظور المالي						
تقليل النفقات /زيادة إنتاجية الموظفين		نعم	نعم		نعم	نعم

عوامل النجاح بالنسبة للمستشفيات في منظور بطاقات الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العمليات الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
تحسين إدارة المخاطر (أفضل التنبؤات والتخطيط الطارئ إلخ)		نعم	نعم		نعم	نعم
مسؤولية جميع المديرين عن الإدارة المالية		نعم	نعم		نعم	
ترتيب أولويات جميع الأنشطة التي من شأنها تسريع عملية تسلم الدفع النقدي من المرضى		نعم	نعم		نعم	

عوامل نجاح المستشفى من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الاهتمام بالعميل						
تقديم الخدمة المناسبة في الوقت المحدد والمكان المناسب		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقليل المدة الزمنية من وقت الزيارة الأولى وحتى معالجة المرضى المحددين		نعم		نعم	نعم	
تحديد العلاجات الجديدة وإدخالها (في مناطق محددة)	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم خدمات رعاية المريض والتي تتسم بالتكلفة المنخفضة والإبداعية		نعم		نعم	نعم	نعم
السعي للتميز في كل اتجاهات التعامل مع المريض			نعم	نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الابتكار والتعلم						
تهيئة البيئة المناسبة حيث يتم تشجيع المواطنين لمواجهة أي توقع		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
استفادة المنظمة من خلال التفكير الإبداعي والتحسين المستمر		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
عليك بالبحث بنفسك حتى تتفهم الموقف بالكامل وتستوعبه (أحد مبادئ تويوتا)		نعم			نعم	نعم

عوامل نجاح المستشفى من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
زيادة نسبة التكيف والمرونة لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (تخويل صلاحيات صنع القرار)		نعم		نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
مكافأة وإظهار التقدير للموظفين			نعم			نعم
دعم التوازن بين العمل والحياة الخاصة (احترام الاختلافات في أساليب العمل/ ساعات العمل)		نعم			نعم	نعم
تحفيز عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم
اعتبار أن الاحتفال بالنجاح إحدى الأولويات						نعم
بيئة عمل صحية ومبهجة لجميع الموظفين						نعم

عوامل النجاح الخاصة بالمدرسة/ الجامعة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة الشائعة						
السعي لمشاركة الموظفين والتحاور معهم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تعيين الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تطوير الفرق والأشخاص المتميزين الذين يتبعون فلسفة ونهج منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع قادة يفهمون العمل على أكمل وجه وخاضوا خضم هذه التجربة بتعليمها للآخرين	نعم		نعم		نعم	نعم
يعد الابتكار نشاطًا يوميًا (إيجاد أفضل الطرق للقيام بعمل الأنشطة اليومية المعتادة		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالمدرسة/ الجامعة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
العزم على التخلي عن المبادرات والفرص التي لا تجدي نفعًا أو التي من غير المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرارات لإحداث توافق والتمعن بدقة في جميع الخيارات وتنفيذ القرارات بسرعة (أحد مبادئ تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم الخدمات في الموعد المحدد وبشكل دائم للطلاب (وأولياء أمورهم بالنسبة للمدارس)		نعم		نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور البيئة والمجتمع						
يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع على العمل معك (جذب الموظفين الأكفاء للمنظمة)	نعم					نعم
تشجيع المساعدة التطوعية التي يقدمها الموظفون للمجتمع المحلي	نعم					نعم
دعم الأقليات من خلال عملية التوظيف	نعم					نعم
عمل علاقات عمل وطيدة مع المنظمات الرئيسية بالمجتمع	نعم					نعم
دعم الأعمال المحلية (نسبة الشراء للمنتجات المحلية)	نعم					نعم
تعزيز التفاعل المجتمعي (السمعة الحسنة في المجتمع)	نعم					نعم
نشر ثقافة صداقة البيئة ونشر سمعة الحفاظ على البيئة (باستخدام المواد التي تعد صديقة للبيئة)	نعم			نعم		نعم
عوامل نجاح آخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
القيادة في مجالات معينة	نعم	نعم		نعم		نعم
نشر ثقافة الحصول على الجودة المناسبة من المرة الأولى		نعم			نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالمدرسة/ الجامعة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
الاستعانة بوسائل التحكم المرئية حتى يمكن الاطلاع على المشكلات عن كثب		نعم		نعم	نعم	نعم
اختيار أفضل التقنيات الكاملة والمعتمدة التي تخدم الموظفين والطلاب ومزودي الخدمة والعمليات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اتخاذ القرارات الدقيقة وفي الموعد المحدد وفقًا للمعلومات المتاحة		نعم	نعم			
أن ننهي ما بدأناه		نعم	نعم		نعم	نعم
إدارة عمليات تغيير الإدارة بنجاح		نعم	نعم		نعم	نعم
تقديم المعلومات الإلكترونية إلى مزودي الخدمة الأساسين والطلاب والآباء		نعم	نعم	نعم	نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على المنظور المالي						
تقليل النفقات/ زيادة معدل إنتاجية الموظفين		نعم	نعم		نعم	نعم
تحسين إدارة المخاطر (التنبؤ الجيد وتوسيع قاعدة العوائد وزيادة الوعي بالعلامة التجارية إلخ)		نعم	نعم		نعم	نعم
التواصل النشط مع خريجي الجامعات (الطلبة السابقين)			نعم	نعم		نعم
مسؤولية جميع المديرين عن الإدارة المالية		نعم	نعم		نعم	
ترتيب أولويات جميع الأنشطة التي من شأنها تسريع عملية التسلم النقدي من الطلاب/ أو الآباء		نعم	نعم		نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور التركيز على العميل						
تقديم المنهج المناسب في الوقت والمكان المناسبين (الخدمات الجديدة التي تزيد من قيمة الطلاب)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالمدرسة/ الجامعة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
تقليل الفترة الزمنية من وقت طلب التحاق الطلاب وحتى قرار القبول /أو الرفض		نعم		نعم	نعم	
تشجيع الطلاب أن يكونوا مؤيدين نشطين لهذه المؤسسة التعليمية	نعم		نعم	نعم		نعم
تحديد الدورات التدريبية الجديدة الممكنة	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم
عمل قنوات تعليمية جديدة ومبتكرة ومنخفضة التكلفة		نعم		نعم	نعم	نعم
السعي للتميز في كل مظاهر التفاعل بين الطلاب			نعم	نعم	نعم	نعم
قبول طلاب جدد			نعم	نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الابتكار والتعلم						
تهيئة البيئة المناسبة حيث يتم تشجيع الموظفين لمواجهة أي توقع		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اهتمام المنظمة بالتعليم من خلال التفكير الإبداعي والتحسين المستمر		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
عليك بالبحث بنفسك حتى يتسنى لك التفهم الكامل للموقف (أحد مبادئ تويوتا)		نعم			نعم	نعم
زيادة نسبة التكيف والمرونة لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (التخويل بسلطة صنع القرار)		نعم		نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
تقدير الموظفين ومكافأتهم			نعم			نعم
دعم التوازن بين العمل والحياة الخاصة (احترام الاختلافات في أساليب العمل/ ساعات العمل)		نعم			نعم	نعم
تحفيز عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالمدرسة/ الجامعة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
اعتبار أن الاحتفال بالنجاح إحدى الأولويات						نعم
تهيئة بيئة عمل صحية ومبهجة لجميع الموظفين						نعم

عوامل النجاح الخاصة بالبلدية المحلية من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة الشائعة						
توظيف الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تطوير الفرق والأشخاص المتميزين الذين يتبعون فلسفة ونهج منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع قادة يفهمون العمل على أكمل وجه وخاضوا خضم هذه التجربة بتعليمها للآخرين	نعم		نعم		نعم	نعم
يعد الإبداع نشاطًا يوميًا (إيجاد أفضل الطرق للقيام بعمل الأشياء ذاتها التي نقوم بها كل يوم)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
العزم على التخلي عن المبادرات والفرص التي لا تجدي نفعًا أو التي من غير المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرارات لإحداث توافق والتمعن بدقة في جميع الخيارات وتنفيذ القرارات بسرعة (أحد مبادئ تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم الخدمات في الموعد المحدد وبشكل دائم لدافعي الضرائب والمجتمع		نعم		نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور المجتمع والبيئة						
يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع على العمل معه (جذب الموظفين الأكفاء للمنظمة)	نعم					نعم

عوامل النجاح الخاصة بالبلدية المحلية من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
تشجيع المساعدة التطوعية التي يقدمها الموظفون للمجتمع المحلي	نعم					نعم
دعم الأقليات من خلال عملية التوظيف	نعم					نعم
عمل علاقات عمل وطيدة مع المنظمات الرئيسية بالمجتمع	نعم					نعم
دعم الأعمال المحلية (نسبة الشراء للمنتجات المحلية)	نعم					نعم
تعزيز التفاعل المجتمعي (السمعة الحسنة في المجتمع)	نعم					نعم
نشر ثقافة صداقة البيئة (باستخدام المواد التي تعد صديقة للبيئة)	نعم			نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
إنجاز المشروعات في الوقت المحدد وبحسب الموازنة		نعم	نعم			
نشر ثقافة الحصول على الجودة من المرة الأولى		نعم			نعم	نعم
الاستعانة بوسائل التحكم المرئية حتى يمكن الاطلاع على المشكلات عن كثب		نعم		نعم	نعم	نعم
اختيار أفضل التقنيات الكاملة والمعتمدة التي تخدم الموظفين والطلاب ومزودي الخدمة والعمليات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اتخاذ القرارات الدقيقة وفي الموعد المحدد وفقًا للمعلومات المتاحة		نعم	نعم			
أن ننهي ما بدأناه		نعم	نعم		نعم	نعم
إدارة عمليات تغيير الإدارة بنجاح		نعم	نعم		نعم	نعم
تقديم المعلومات الإلكترونية عبر مزودي الخدمة الأساسين ودافعي الضرائب		نعم	نعم	نعم	نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على المنظور المالي						
تقليل النفقات/ زيادة معدل إنتاجية للموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالبلدية المحلية من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
تحسين إدارة المخاطر (التنبؤ الجيد وتوسيع قاعدة العوائد وزيادة الوعي بالعلامة التجارية إلخ)						
اختيار أفضل رأس مال عامل (واختيار أفضل مستويات للسوق وتخفيض الدائنين)						
مسؤولية جميع المديرين عن الإدارة المالية						
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور التركيز على العميل						
الحصول على الخدمة المناسبة في الوقت المحدد والمكان المناسب (تضيف الخدمات الجديدة قيمة لدافعي الضرائب)						

عوامل النجاح بالنسبة للبلدية المحلية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
تقليل الفترة الزمنية ما بين طلب الخدمات وحتى تقديمها لدافعي الضرائب/ العملاء		نعم		نعم	نعم	
إتاحة قنوات تعليمية جديدة ومبتكرة ومنخفضة التكلفة لخدماتنا		نعم		نعم	نعم	نعم
السعي للتميز في جميع مناحي التعامل مع العميل			نعم	نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الابتكار والتعلم						
تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع المواطنين على تلبية إمكانيتهم بالكامل		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اهتمام المنظمة بالتعليم عن طريق التفكير الإبداعي والتحسين المستمر		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح بالنسبة للبلدية المحلية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عليك بالفحص والاطلاع بنفسك حتى يتسنى لك التفهم الكامل للموقف (أحد مبادئ تويوتا)		نعم			نعم	نعم
زيادة نسبة المرونة والتكيف لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
زيادة المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة		نعم			نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (التخويل بصلاحيات صنع القرار)		نعم		نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح اخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
تقدير الموظفين ومكافآتهم			نعم			نعم
دعم التوزان بين العمل والحياة الخاصة (احترام أساليب العمل المختلفة / ساعات العمل)		نعم			نعم	نعم
دعم عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم
اعتبار أن الاحتفال بالنجاح إحدى الأولويات						نعم
تهيئة بيئة عمل صحية ومبهجة لجميع الموظفين						نعم

عوامل نجاح قوات الشرطة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة الشائعة						
مشاركة الموظفين والتحاور معهم والاستماع إليهم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تعيين الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تطوير الأشخاص والفرق المتميزة الذين يتبعون فلسفة ونهج المنظمة		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل نجاح قوات الشرطة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
صنع قادة يفهمون العمل على أكمل وجه وخاضوا خضم هذه التجربة بتعليم ذلك للآخرين	نعم		نعم		نعم	نعم
يعد الإبداع نشاطًا يوميًا (البحث عن أفضل الطرق للقيام بالأنشطة اليومية المعتادة)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
العزم على التخلي عن المبادرات والفرص التي لا تجدي أو التي من غير المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرارات من أجل المزيد من التوافق والتشاور بشأنها مع الأخذ في الاعتبار جميع الخيارات وتنفيذ القرارات على وجه السرعة (أحد مبادئ تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم الخدمات في الموعد المحدد وبشكل دائم للمجتمع		نعم		نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور البيئة والمجتمع						
يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع على العمل معه (لجذب الموظفين الأكفاء للمنظمة)	نعم					نعم
تشجيع المساعدة التطوعية التي يقدمها الموظفون للمجتمع المحلي	نعم					نعم
دعم الأقليات من خلال عملية التوظيف	نعم					نعم
إقامة علاقات عمل وطيدة مع المنظمات الرئيسية بالمجتمع	نعم					نعم
دعم الأعمال المحلية (نسبة الشراء للمنتج المحلي)	نعم					نعم

عوامل نجاح قوات الشرطة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
التفاعل المجتمعي المدعوم (السمعة الحسنة في المجتمع)	نعم					نعم
نشر ثقافة صداقة البيئة (استخدام المواد التي تعد صديقة للبيئة)	نعم			نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
إتمام تنفيذ المشروعات في الموعد المحدد ووفقًا للموازنة		نعم	نعم			
نشر ثقافة الحصول على أفضل جودة من المرة الأولى		نعم			نعم	نعم
استخدام وسائل التحكم المرئية للاطلاع على المشكلات		نعم		نعم	نعم	نعم
اختيار أفضل التقنيات المختبرة والمعتمدة التي تخدم الموظفين والعامة ومزودي الخدمة والعمليات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع القرارات الدقيقة وفي الموعد المحدد وفقًا للمعلومات المتاحة		نعم	نعم			
أن ننهي ما بدأناه		نعم	نعم		نعم	نعم
إدارة عملية تغيير الإدارة بنجاح		نعم	نعم		نعم	نعم
تقديم المعلومات الإلكترونية لكل من مزودي الخدمة الرئيسين وأصحاب المصالح		نعم	نعم	نعم	نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور المالية						
تقليل النفقات / وزيادة معدل إنتاجية الموظفين		نعم	نعم		نعم	نعم
يتولى جميع المديرين مسؤولية الإدارة المالية		نعم	نعم		نعم	نعم
زيادة فعالية الاستمتاع بالعمل وتقليل أجور عقوبة العمل لوقت إضافي		نعم	نعم		نعم	نعم

عوامل نجاح قوات الشرطة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور التركيز على العميل (قد تكون واردة في منظور البيئة والمجتمع)						
تقديم الخدمة المناسبة في الوقت المحدد والمكان المناسب (الخدمات الجديدة التي تقلل معدلات الجريمة)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تحسين الاستجابة لنداءات طلب المساعدة العاجلة		نعم		نعم	نعم	
إطلاق قنوات جديدة وإبداعية ومنخفضة التكلفة للخدمات الشرطية		نعم		نعم	نعم	نعم
السعي للتميز في كل مناحي التعامل مع المواطنين			نعم	نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الابتكار والتعلم						
تهيئة البيئة المناسبة لتشجيع المواطنين لتلبية إمكانياتهم المتوقعة		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اهتمام المنظمة بالتعليم عن طريق التفكير الإبداعي والتحسين المستمر		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
عليك بالفحص والاطلاع بنفسك حتى يتسنى لك التفهم الكامل للموقف (أحد مبادئ تويوتا)		نعم			نعم	نعم
زيادة مستوى المرونة والتكيف لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تحسين المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة		نعم			نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (التخويل بصلاحيات صنع القرار)		نعم		نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تتعلق بالتركيز على رضا الموظفين						
تقدير الموظفين ومكافآتهم			نعم			نعم

عوامل نجاح قوات الشرطة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
دعم التوازن بين العمل والحياة الخاصة (احترام أساليب العمل المختلفة / ساعات العمل)		نعم			نعم	نعم
دعم عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم
اعتبار أن الاحتفال بالنجاح إحدى أولوياتنا						نعم
تهيئة بيئة عمل صحية ومبهجة لجميع الموظفين (حالة أقسام الشرطة إلخ)						نعم

عوامل النجاح الخاصة بالقوات المسلحة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	أصحاب المصالح	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة الشائعة						
مشاركة الموظفين والتحاور معهم والاستماع إليهم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
توظيف الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تطوير الأشخاص والفرق المتميزة الذين يتبعون فلسفة ونهج منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع قادة يفهمون العمل على أكمل وجه وخاضوا خضم هذه التجربة بتعليم ذلك للآخرين	نعم		نعم		نعم	نعم
يعد الإبداع نشاطًا يوميًا (البحث عن أفضل الطرق للقيام بالأنشطة اليومية المعتادة)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
وجود الإرادة لوقف المبادرات والفرص التي لا تجدي والتي ليس من المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرار من أجل المزيد من التوافق والأخذ في الاعتبار جميع الخيارات وتنفيذ القرارات على وجه السرعة (أحد مبادئ تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالقوات المسلحة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	أصحاب المصالح	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
تقديم الخدمات كاملة في الموعد المحدد وبشكل دائم (يمكن إعادة صياغة ذلك بما يجعلها تعكس أفضل أنشطة القوات على نحو أفضل)		نعم		نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور البيئة والمجتمع						
يجب أن يذيع صيتك في المنظمة كصاحب عمل يتهافت الجميع على العمل معه (جذب الموظفين الأكفاء للمنظمة)	نعم					نعم
دعم الأقليات من خلال عملية التوظيف	نعم					نعم
إقامة علاقات عمل وطيدة مع المنظمات الرئيسية بالمجتمع	نعم					نعم
دعم الأعمال المحلية (نسبة لشراء المنتج المحلي)	نعم					نعم
تعزيز التفاعل المجتمعي (السمعة الحسنة في المجتمع)	نعم					نعم
نشر ثقافة صداقة البيئة (استخدام المواد التي تعد صديقة للبيئة)	نعم			نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
احترام الشبكة الممتدة من الشركاء ومزودي الخدمة من خلال تحديهم وتقديم المساعدة لهم حتى يحسنوا من أنفسهم	نعم	نعم			نعم	نعم
إتمام تنفيذ المشروعات في الموعد المحدد ووفقًا للموازنة		نعم	نعم			
نشر ثقافة الحصول على الجودة المناسبة من المرة الأولى		نعم			نعم	نعم
استخدام وسائل التحكم المرئي للاطلاع على المشكلات		نعم		نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالقوات المسلحة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	أصحاب المصالح	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
اختيار أفضل التقنيات المختبرة والمعتمدة لمساعدة الموظفين والعملاء ومزودي الخدمة والعمليات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع القرارات الدقيقة في الموعد المحدد وفقًا للمعلومات المتاحة		نعم	نعم			
إنهاء ما بدأناه		نعم	نعم		نعم	نعم
إدارة عملية تغيير الإدارة بنجاح		نعم	نعم		نعم	نعم
تقديم المعلومات الإلكترونية إلى مزودي الخدمة الرئيسيين		نعم	نعم	نعم	نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور المالية						
اختيار أفضل عقود توريد لتزويد الخدمة بناءً على السعر/ والجودة		نعم	نعم		نعم	نعم
اختيار أفضل مستويات السوق		نعم	نعم		نعم	
مسؤولية جميع المديرين عن الإدارة المالية		نعم	نعم		نعم	
الحصول على أعداد القوات المناسبة في المكان المناسب والموعد المحدد ومجهزة بالمعدات اللازمة		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الابتكار والتعلم						
تهيئة البيئة المناسبة للقوات لتحقيق إمكانياتها بشكل كامل		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اهتمام المنظمة بالتعليم عن طريق التفكير الإبداعي والتحسين المستمر		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
عليك بالفحص والاطلاع بنفسك حتى يتسنى لك التفهم الكامل للموقف (أحد مبادئ تويوتا)		نعم			نعم	نعم
زيادة مستوى التكيف والمرونة لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالقوات المسلحة من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	أصحاب المصالح	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
تحسين المواءمة بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة		نعم			نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (تخويل صلاحيات صنع القرار)		نعم		نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
تجهيز القوات بالمعدات وإخضاعهم للتدريبات لتأهليهم لبذل قصارى جهدهم وتقديم أفضل ما لديهم		نعم			نعم	نعم
تقدير القوات ومكافأتها			نعم			نعم
دعم التوازن بين العمل والحياة الخاصة (احترام أساليب العمل المختلفة / وساعات العمل)		نعم			نعم	نعم
إتاحة عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم
اعتبار أن الاحتفال بالنجاح إحدى أولوياتنا						نعم
تهيئة بيئة عمل صحية ومبهجة للقوات ودعم الموظفين						نعم

عوامل النجاح الخاصة ببنك التنمية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة الشائعة						
مشاركة الموظفين والتحاور معهم والاستماع إليهم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
توظيف الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تطوير الأشخاص والفرق المتميزة التي تتبع فلسفة ونهج منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع قادة يتفهمون العمل بالكامل بتعليم خبراتهم للآخرين	نعم		نعم		نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة ببنك التنمية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
يعد الإبداع نشاطًا يوميًا (البحث عن أفضل الطرق للقيام بالأعمال اليومية المعتادة)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
العزم على التخلي عن المبادرات غير المجدية أو التي من غير المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرارات للمزيد من التوافق والتشاور مع الأخذ في الاعتبار جميع الخيارات وتنفيذ القرارات على وجه السرعة (أحد مبادئ تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم الخدمات بشكل كامل في الموعد المحدد دائمًا لعملائنا		نعم		نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور البيئة والمجتمع						
يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع على العمل معه (لجذب الموظفين الأكفاء للمنظمة)	نعم					نعم
تشجيع المساعدة التطوعية التي يقدمها الموظفون للمجتمع المحلي	نعم					نعم
إقامة علاقات عمل وطيدة مع المنظمات الرئيسية بالمجتمع	نعم					نعم
التفاعل المجتمعي المدعوم (السمعة الحسنة في المجتمع)	نعم					نعم
نشر ثقافة صداقة البيئة (استخدام المواد التي تعد صديقة للبيئة)	نعم			نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
التعاون مع الشبكة الممتدة للمصرفيين على مستوى الأقاليم	نعم	نعم			نعم	نعم
نشر ثقافة الحصول على الجودة المناسبة من المرة الأولى		نعم			نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة ببنك التنمية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
الحصول على طلب القرض كاملًا واتخاذ قرار الدعم المالي وفقًا لقاعدة زمنية		نعم		نعم	نعم	نعم
اختيار أفضل التقنيات المختبرة والمعتمدة التي تخدم الموظفين والعملاء والعمليات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم معلومات دقيقة وفي الموعد المحدد عن مخالفات سداد القرض		نعم	نعم			
إتمام ما بدأناه		نعم	نعم		نعم	نعم
تقديم معلومات إلكترونية إلى مزودي الخدمة الرئيسيين والمقترضين والدائنين الأساسيين		نعم	نعم	نعم	نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور المالية						
تحسين إدارة المخاطر (محفظة قروض أفضل وزيادة الوعي بالعلامة التجارية، إلخ)		نعم	نعم		نعم	نعم
زيادة معدل تكرار الصفقات بفضل جودة الصفقات الأولى		نعم	نعم			نعم
ترتيب أولويات جميع الأنشطة التي من شأنها تسريع عملية الدفع النقدي للحسابات الرئيسية		نعم	نعم		نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور التركيز على العميل						
الحصول على الخدمة المناسبة في الوقت المحدد والمكان المناسب (الخدمات الجديدة التي تزيد من قيمة مجموعات الاقتراض الأساسية)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقليل المدة الزمنية ما بين تقديم الطلب وحتى الحصول على الموافقة بشأن مجموعات الاقتراض الأساسية		نعم		نعم	نعم	
كون المقترضين الأساسيين داعمين نشطين لمنظمتنا يدعم أعمالنا	نعم		نعم	نعم		نعم

عوامل النجاح الخاصة ببنك التنمية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
إطلاق قنوات جديدة وإبداعية ومنخفضة التكلفة لتسويق خدماتنا		نعم		نعم	نعم	نعم
السعي للتميز في كل مناحي التعامل مع العميل			نعم	نعم	نعم	نعم
دعم المقترضين في المناطق المستهدفة			نعم	نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الابتكار والتعلم						
تهيئة بيئة مناسبة لتشجيع المواطنين لتلبية إمكانياتهم بشكل كامل		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اهتمام المنظمة بالتعليم عن طريق التفكير الإبداعي والتحسين المستمر		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
عليك الفحص والاطلاع بنفسك حتى يتسنى لك التفهم الكامل للموقف (أحد مبادئ تويوتا)		نعم			نعم	نعم
زيادة مستوى التكيف والمرونة لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (تخويل صلاحيات صنع القرار)		نعم		نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
تقدير الموظفين ومكافأتهم			نعم			نعم
دعم التوازن بين العمل والحياة الخاصة (احترام أساليب العمل المختلفة/ ساعات العمل)		نعم			نعم	نعم
دعم عملية صنع القرار المفتوحة		نعم			نعم	نعم
اعتبار أن الاحتفال بالنجاح إحدى أولوياتنا						نعم
تهيئة بيئة عمل صحية ومبهجة لجميع الموظفين						نعم

عوامل النجاح الخاصة بهيئة جمع الضرائب من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة الشائعة						
مشاركة الموظفين والتحاور معهم والاستماع إليهم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
توظيف الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تطوير الأشخاص والفرق المتميزة التي تتبع فلسفة ونهج منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع قادة يتفهمون العمل بالكامل بنقل خبراتهم وتعليم الآخرين	نعم		نعم		نعم	نعم
يعد الإبداع نشاطًا يوميًا (البحث عن أفضل الطرق للقيام بالأعمال اليومية المعتادة)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
العزم على التخلي عن المبادرات والفرص غير المجدية أو التي من غير المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرارات لمزيد من التوافق والتشاور مع الأخذ بالاعتبار جميع الخيارات وتنفيذ القرارات على وجه السرعة (أحد مبادئ تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم الخدمات كاملةً وفي الموعد المحدد وبشكل دائم لدافعي الضرائب		نعم		نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور المجتمع والبيئة						
يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع على العمل معه (جذب الموظفين الأكفاء للمنظمة)	نعم					نعم
دعم المؤسسات التعليمية (مصدر إعداد الموظفين الجدد)	نعم					نعم
تشجيع الموظفين لتقديم الخدمة التطوعية للمجتمع المحلي	نعم					نعم
دعم الأقليات من خلال عملية التوظيف	نعم					نعم

عوامل النجاح الخاصة بهيئة جمع الضرائب من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
إقامة علاقات عمل وطيدة مع المنظمات الرئيسية بالمجتمع	نعم					نعم
دعم الأعمال المحلية (نسبة شراء المنتج المحلي)	نعم					نعم
التفاعل الاجتماعي المدعوم (السمعة الحسنة في المجتمع)	نعم					نعم
نشر ثقافة صداقة البيئة (استخدام المواد التي تعد صديقة للبيئة)	نعم			نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
احترام الشبكة الممتدة الخاصة بالشركاء ومزدي الخدمة من خلال تحديهم ومساعدتهم على التحسن	نعم	نعم			نعم	نعم
إتمام تنفيذ المشروعات في الموعد المحدد ووفقًا للموازنة		نعم	نعم			
نشر ثقافة الحصول على الجودة المناسبة من المرة الأولى		نعم			نعم	نعم
استخدام وسائل التحكم المرئية للاطلاع على المشكلات عن كثب		نعم		نعم	نعم	نعم
اختيار أفضل التقنيات المختبرة والمعتمدة لخدمة الموظفين ودافعي الضرائب ومزدي الخدمة والعمليات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع القرارات الدقيقة في الموعد المحدد ووفقًا للمعلومات المتاحة		نعم	نعم			
إتمام ما بدأناه		نعم	نعم		نعم	نعم
إدارة عمليات تغيير الإدارة بنجاح		نعم	نعم		نعم	نعم
تقديم المعلومات الإلكترونية لمزودي الخدمة الأساسيين		نعم	نعم	نعم	نعم	

عوامل النجاح الخاصة بهيئة جمع الضرائب من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور المالية						
تقليل النفقات/ زيادة معدل إنتاجية الموظفين		نعم	نعم		نعم	نعم
تحسين إدارة المخاطر (التنبؤ الأفضل وتوسيع قاعدة العوائد وزيادة الوعي بالعلامة التجارية الخ)		نعم	نعم		نعم	نعم
مسؤولية جميع المديرين عن الإدارة المالية		نعم	نعم		نعم	
وضع الأنشطة التي تسرع من عملية جمع الضرائب على قائمة الأولويات		نعم	نعم		نعم	

عوامل النجاح الخاصة بموظفي جمع الضرائب من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور التركيز على العميل						
تقليل المدة الزمنية ما بين الاستعلام عن دافعي الضرائب وحتى إصدار القرار		نعم		نعم	نعم	
إطلاق قنوات جديدة وإبداعية ومنخفضة التكلفة لدافعي الضرائب		نعم		نعم	نعم	نعم
السعي للتميز في كل مناحي التعامل مع دافعي الضرائب			نعم	نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الابتكار والتعلم						
تهيئة بيئة مناسبة تشجع المواطنين على تحقيق إمكانياتهم بشكل كامل		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اهتمام المنظمة بالتعليم عن طريق التفكير الإبداعي والتحسين المستمر		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بموظفي جمع الضرائب من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عليك بالفحص والاطلاع بنفسك حتى يتسنى لك التفهم الكامل للموقف (أحد مبادئ تويوتا)		نعم			نعم	نعم
زيادة نسبة التكيف والمرونة لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تحسن المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة		نعم			نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (التخويل بصلاحيات صنع القرار)		نعم		نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
تقدير الموظفين ومكافأتهم			نعم			نعم
دعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية (احترام أساليب العمل المختلفة/ وساعات العمل)		نعم			نعم	نعم
إتاحة عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم
اعتبار أن الاحتفال بالنجاح إحدى أولوياتنا						نعم
تهيئة بيئة عمل مناسبة صحيًا ومبهجة لجميع الموظفين						نعم

عوامل النجاح الخاصة بالهيئات المهنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	الأعضاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة الشائعة						
التواصل الدائم بين الإدارات والحصول على تغذية مرتجعة باستمرار	نعم	نعم		نعم	نعم	نعم
البحث عن طرق أفضل للقيام بالأنشطة اليومية المعتادة		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تهيئة بيئة مناسبة لتشجيع المواطنين على تحقيق إمكانياتهم بالكامل		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالهيئات المهنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	الأعضاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
زيادة نسبة التكيف والمرونة لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (التخويل بصلاحيات صنع القرار)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
مشاركة الموظفين والتحاور معهم والاستماع إليهم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
إدارة عملية تغيير الإدارة بنجاح		نعم	نعم		نعم	نعم
زيادة معدل إنتاجية الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
الاستجابة الإلكترونية للأعضاء وأصحاب المصالح الرئيسين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
يعد أعضاؤنا مؤيدين نشطين للمهنة	نعم		نعم	نعم		نعم
جلب المفكرين القادة ليحاضروا في الدورات التدريبية التي تقدم للأعضاء	نعم		نعم	نعم		
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور المجتمع والبيئة						
يجب أن يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع على العمل معه	نعم					نعم
تعيين الطلاب الأكفاء في المهنة	نعم					نعم
تزايد الحوار مع وسائل الإعلام لإبراز الدور القانوني والرسائل والقيم والعلامة المميزة «لعنصر النجاح»	نعم			نعم		
توفير متطوعين من الأعضاء لتقديم خدمات للمجتمع	نعم					نعم
تصنيفها كمهنة مفضلة للطلاب تحت التخرج	نعم					
الحصول على الدعم والتقدير العام من الحكومة والهيئات التشريعية والتنظيمية	نعم					نعم

عوامل النجاح الخاصة بالهيئات المهنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	الأعضاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
إقامة علاقات عمل وطيدة مع المنظمات الرئيسية ذات الشأن	نعم					نعم
الريادة في الممارسات والمستويات الدولية في المؤسسات المندمجة	نعم			نعم		نعم
الحفاظ على اتفاقات التقدير المشتركة والعلاقات مع الهيئات المهنية الدولية المندمجة	نعم			نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
العزم على التخلي عن المبادرات والفرص غير المجدية أو التي من غير المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرارات للمزيد من التوافق والتشاور بشأنها مع الأخذ في الاعتبار جميع الخيارات وتنفيذ القرارات على وجه السرعة (أحد مبادئ تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
إتمام تنفيذ المشروعات في الوقت المحدد ووفقًا للموازنة		نعم	نعم			
اتخاذ القرارات الدقيقة في الموعد المحدد ووفقًا للموازنة		نعم	نعم			
إتمام ما بدأناه		نعم	نعم		نعم	نعم
تعزيز الكفاءة التشغيلية (مثل تقليل النفقات على الصفقات)		نعم	نعم		نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على المنظور المالي						
الاستبقاء على الأعضاء من خلال تقديم الخدمات التي يقدرونها			نعم	نعم	نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالهيئات المهنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	الأعضاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
النمو المستمر في برنامج التأهيل		نعم	نعم	نعم		نعم
زيادة نشاط الأعضاء في الخدمات التي تقدمها المنظمة			نعم	نعم		نعم
التعامل المتزايد مع الأعضاء (يؤدي إلى زيادة احتمالية استمرار العضوية)		نعم	نعم	نعم		نعم
مسؤولية جميع المديرين عن الإدارة المالية		نعم	نعم		نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور التركيز على الأعضاء						
تقديم الخدمات بشكل كامل في الموعد المحدد وبصفة دائمة لجميع الأعضاء		نعم		نعم		نعم
زيادة التواصل مع الأعضاء			نعم	نعم	نعم	نعم
تحسين المدة الزمنية ما بين طلب الخدمة وحتى تقديمها لأعضائنا الرئيسين		نعم		نعم	نعم	نعم
تعبئة مؤهلات الأعضاء حول العالم	نعم		نعم	نعم		نعم
إتاحة المؤهلات الإبداعية الجديدة التي توضح الريادة الفكرية				نعم	نعم	نعم
تقديم الخدمات الإبداعية الجديدة عبر جميع مجموعات القطاعات المتوعة			نعم	نعم	نعم	نعم
العضوية النشطة (المجموعة المستهدفة) من خلال عروض التدريب المغرية وإنشاء شبكات عمل وتعزيز الحياة المهنية			نعم	نعم		
اتخاذ الإجراءات الوقائية نيابة عن الأعضاء	نعم			نعم		

عوامل النجاح الخاصة بالهيئات المهنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	الأعضاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
الاستبقاء على أعضاء معينين (طبقة الأعضاء الذين يريدون المغادرة)			نعم	نعم		
عوامل نجاح أخرى تتعلق بالتركيز على الإبداع والتعلم						
تحسين المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة		نعم			نعم	نعم
تشجيع العامة على الشراء واستخدام مبادراتهم		نعم			نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
تقدير هيئة الموظفين الحالية ومكافأتها			نعم			نعم
توظيف الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تطوير الأشخاص والفرق المتميزة التي تتبع نهج وفلسفة منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
دعم التوازن بين العمل والحياة الخاصة		نعم			نعم	نعم
تهيئة بيئة تعلم مستمر	نعم		نعم		نعم	نعم
إتاحة عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم
زيادة التقدير في المنظمة (أي تقدير المديرين والموظفين والاحتفال بالنجاح يوميًا، إلخ)						نعم
تهيئة بيئة عمل مناسبة صحيًا ومبهجة لجميع الموظفين						نعم
عوامل نجاح أخرى تتعلق بالتركيز على الإبداع والتعلم						
تحسين المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة		نعم			نعم	نعم
تشجيع العامة على الشراء واستخدام مبادراتهم		نعم			نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بالهيئات المهنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	الأعضاء	الابتكار والتعلم	رضا الموظفين
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
تقدير هيئة الموظفين الحالية ومكافأتها			نعم			نعم
توظيف الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تطوير الأشخاص والفرق المتميزة التي تتبع نهج وفلسفة منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
دعم التوازن بين العمل والحياة الخاصة		نعم			نعم	نعم
تهيئة بيئة تعلم مستمر	نعم		نعم		نعم	نعم
إتاحة عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم
زيـادة التقدير في المنظمة (أي تقدير المديرين والموظفين والاحتفال بالنجاح يوميًا، إلخ)						نعم
تهيئة بيئة عمل مناسبة صحيًا ومبهجة لجميع الموظفين						نعم

عوامل النجاح الخاصة بإحدى الإدارات الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الإبداع والتعلم	رضا الموظفين
عوامل النجاح الحاسمة						
المشاركة والامتداد الفعال بالمجتمع	نعم				نعم	نعم
ثقة العامة في منظمتنا	نعم				نعم	نعم
تعزيز الشراكة بين المجموعات والمنظمات ذات المصالح المشتركة	نعم	نعم				نعم
تهيئة بيئة مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار (البحث عن طرق أفضل للقيام بالأنشطة اليومية المعتادة)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التميـز فـي تـقـديم الخـدمـات فـي كل مناحي التعامل مع المواطنين	نعم	نعم			نعم	نعم
تهيئة بيئة العمل التي تلائم التوازن بين الحياة والعمل والرضا الوظيفي		نعم			نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بإحدى الإدارات الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الإبداع والتعلم	رضا الموظفين
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور البيئة والمجتمع						
يجب ان يذيع صيتك في المجتمع كصاحب عمل يتهافت الجميع على العمل معه (جذب الموظفين الأكفاء للمنظمة)	نعم					نعم
تشجيع الموظفين لتقديم المساعدة التطوعية للمجتمع المحلي	نعم					نعم
دعم الأقليات من خلال عملية التوظيف	نعم					نعم
عمل علاقات عمل وطيدة مع المنظمات الرئيسية بالمجتمع	نعم					نعم
تعزيز التفاعل المجتمعي (السمعة الحسنة في المجتمع)	نعم					نعم
نشر ثقافة صداقة البيئة (استخدام المواد التي تعد صديقة للبيئة)	نعم			نعم		نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور العملية الداخلية						
العزم على التخلي عن المبادرات والفرص غير المجدية أو التي من غير المحتمل أن تنجح		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
التمهل في صنع القرارات للمزيد من التوافق والتشاور بشأنها مع الأخذ في الاعتبار جميع الخيارات وتنفيذ القرارات على وجه السرعة (تويوتا)		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقديم الخدمات كاملة في الموعد المحدد وبشكل دائم لعملائنا الرئيسين		نعم		نعم		نعم
توظيف الأشخاص المناسبين دائمًا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
احترام الشبكة الممتدة الخاصة بالشركاء ومزودي الخدمة من خلال تحديهم ومساعدتهم على التحسن	نعم	نعم			نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بإحدى الإدارات الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الإبداع والتعلم	رضا الموظفين
إتمام تنفيذ المشروعات في الموعد المحدد ووفقًا للموازنة		نعم	نعم			
نشر ثقافة الحصول على الجودة المناسبة من المرة الأولى		نعم			نعم	نعم
استخدام وسائل التحكم المرئية للاطلاع على المشكلات عن كثب		نعم		نعم	نعم	نعم
اختيار أفضل التقنيات المختبرة والمعتمدة لخدمة الموظفين والعامة ومزودي الخدمة والعمليات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع القرارات الدقيقة في الموعد المحدد بناءً على المعلومات المتاحة		نعم	نعم			
إتمام ما بدأناه		نعم	نعم		نعم	نعم
إدارة عملية تغيير الإدارة بنجاح		نعم	نعم		نعم	نعم
تقديم معلومات إلكترونية لمزودي الخدمة		نعم	نعم	نعم	نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على المنظور المالي						
تقليل النفقات/ زيادة معدل إنتاجية الموظفين		نعم	نعم		نعم	نعم
تحسين إدارة المخاطر (التنبؤ الأفضل وتوسيع قاعدة العوائد إلخ)		نعم	نعم		نعم	نعم
زيادة تكرار العمل من خلال العملاء الرئيسين (فقط ذوي الصلة بالهيئات الحكومية التي تقوم بجمع الضرائب من المواطنين)			نعم	نعم		نعم
تقليل عدد الدائنين		نعم	نعم		نعم	
مسؤولية جميع المديرين عن الإدارة المالية		نعم	نعم		نعم	

عوامل النجاح الخاصة بإحدى الإدارات الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الإبداع والتعلم	رضا الموظفين
وضع الأنشطة التي تسرع عملية الاستلام النقدي للحسابات الرئيسية على قائمة الأولويات		نعم	نعم		نعم	
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور التركيز على العميل						
تحسين المدة الزمنية ما بين طلب الخدمة وحتى تقديمها للعملاء الرئيسين		نعم		نعم	نعم	
كون عملائنا الرئيسين نشطاء يدعمون أعمالنا	نعم		نعم	نعم		نعم
تحديد ما إذا كانت هناك إمكانية لظهور أسواق جديدة	نعم		نعم	نعم	نعم	نعم
إطلاق قنوات إبداعية جديدة ومنخفضة التكلفة للتسويق لخدماتنا		نعم		نعم	نعم	نعم
السعي للتميز في كل مناحي التعامل مع العميل			نعم	نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور الابتكار والتعلم						
تطوير الأشخاص والفرق المتميزة الذين يتبعون نهج وفلسفة منظمتنا		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
صنع قادة يفهمون العمل على أكمل وجه وخاضوا خضم هذه التجربة بتعليمها للآخرين	نعم		نعم		نعم	نعم
تهيئة بيئة مناسبة تشجع المواطنين على تحقيق كافة إمكانياتهم		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
اهتمام المنظمة بالتعلم من خلال التفكير الإبداعي والتحسين المستمر		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
عليك الفحص والاطلاع بنفسك من أجل التفهم الكامل للموقف (أحد مبادئ تويوتا)		نعم			نعم	نعم

عوامل النجاح الخاصة بإحدى الإدارات الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن	البيئة والمجتمع	العملية الداخلية	المنظور المالي	العملاء	الإبداع والتعلم	رضا الموظفين
زيادة مستوى التكيف والمرونة لدى الموظفين		نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تحسين المواءمة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة		نعم			نعم	نعم
زيادة مدى التمكين (التخويل بصلاحيات صنع القرار)		نعم		نعم	نعم	نعم
عوامل نجاح أخرى تركز على منظور رضا الموظفين						
مشاركة الموظفين والتحاور معهم والاستماع إليهم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
تقدير الموظفين ومكافأتهم			نعم			نعم
دعم التوازن بين العمل والحياة الخاصة (احترام أساليب العمل المختلفة/ وساعات العمل)		نعم			نعم	نعم
إتاحة عملية صنع القرار		نعم			نعم	نعم
اعتبار أن الاحتفال بالنجاح إحدى أولوياتنا						نعم
تهيئة بيئة عمل مناسبة صحية ومبهجة لجميع الموظفين						نعم

الملحق (و)

قائمة بمقاييس الأداء المناسبة للأجهزة الحكومية والمؤسسات غير الربحية

سيقوم فريق إعداد مؤشر الأداء الرئيسي بجمع وتسجيل مقاييس الأداء من المعلومات المكتسبة من مجالس النقاش المنعقدة مع الإدارة العليا ومن خلال إعادة النظر في أرشيف الشركة واستعراض التقارير الشهرية والأبحاث الخارجية. وهكذا ستستطيع فرق العمل التوصل إلى مقاييس الأداء التي يريدون استخدامها خلال جلسات العصف الذهني.

وينبغي تسجيل مقاييس الأداء التي تم تحديدها وجمعها وتعديلها في قاعدة بيانات تكون متاحة لجميع الموظفين. وستكون قاعدة البيانات هذه متاحة للقراءة فقط لجميع الموظفين. ولا يحق لأي فريق سوى منسقي الفريق (في حدود مجالهم) وفريق مؤشر الأداء الرئيسي (بدون تقيد) إعطاء الإذن بتعديل هذه البيانات.

يمثل الجدول و-١ قائمة بمقاييس الأداء من شأنها المساعدة على البدء في هذه العملية. وستكون هذه القائمة مصدرًا قيمًا عند بحث مقاييس الأداء خلال جلسات العصف الذهني. (يمكنك الحصول على قاعدة البيانات هذه إلكترونيًا عبر الرابط التالي www.davidparmenter.com بتكلفة زهيدة).

وينصح بعدم تزويد الحضور بقائمة مقاييس الأداء هذه، حتى يشاركوا في بعض جلسات العصف الذهني ويتوصلوا إلى بعض المقاييس بأنفسهم، وذلك لأن استعراض هذه القائمة مبكرًا سيؤدي إلى تقليل مقاييس الأداء المحتملة.

ستكون بعض مقاييس الأداء في هذه القائمة عبارة عن مؤشرات أداء PIs ومؤشرات نتائج RIs ومؤشرات أداء رئيسية KPIs ومؤشرات نتائج رئيسية KRIs. والأمر متروك لفريق مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية لتحديد أي من هذه الأنواع الأربعة للمقاييس سوف يتم وضع مقاييس الأداء النهائية بها.

جدول (و-١) مقاييس الأداء اللازمة للشروع في إنشاء قاعدة البيانات

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
قائمة العملاء الرئيسيين الذين كان آخر طلب لهم منذ عدد معين من الأسابيع.	أسبوعيًا	الماضي	التركيز على العميل
تاريخ آخر اتصال مع العميل بشأن المشاريع الكبرى الحالية (قائمة بالمشاريع الكبرى فقط)	شهريًا	الماضي	التركيز على العميل
تاريخ المقرر فيه إنهاء العمل الإصلاحي (المشروعات الكبرى فقط)	أسبوعيًا	المستقبل	التركيز على العميل
مشكلات الجودة التي تم الكشف عنها أثناء عملية مراجعة المنتج.	عند إجراء عمليات المراجعة	الماضي	التركيز على العميل
عدد المبادرات التي اكتملت من آخر مسح تم لقياس رضا العملاء	أسبوعيًا ولمدة ثلاثة أشهر بعد آخر مسح	الماضي	التركيز على العميل
نسبة عدد المكالمات التي لم يتم الرد عليها في مركز الاتصال (التي يئس المتصل وعلم أنه لن يتم الرد عليه)	يوميًا	الحاضر	التركيز على العميل -العمليات الداخلية
المكالمات التي تم الرد عليها من المرة الاولى (التي لم يُضطر إلى تحويلها إلى زميل آخر).	يوميًا وعلى مدار الساعة في بعض الحالات	الحاضر	التركيز على العميل
المكالمات التي بقيت معلقة لأكثر من عدد معين من الثواني.	يوميًا وعلى مدار الساعة في بعض الحالات	الحاضر	التركيز على العميل
الشكاوى الواردة من العملاء الرئيسيين التي لم يتم إيجاد حل لها خلال ساعتين وتم رفع تقرير بها إلى المدير التنفيذي والمديرين العامين.	على مدار الساعة	الحاضر	التركيز على العميل
الشكاوى التي لم يتم إيجاد حل لها – والتي تقدم بها العملاء الآخرون (وليس العملاء الرئيسيين)	أسبوعيًا	الماضي	التركيز على العميل
الشكاوى التي لم يتم إيجاد حل لها خلال المكالمة الهاتفية الأولى التي أجراها العميل.	يوميًا	الحاضر	التركيز على العميل
عدد المبادرات التي اكتملت باستخدام آخر مسح لرضا العملاء من قبل مكتب الشركة (على سبيل المثال، فريق الموارد البشرية)	أسبوعيًا ولمدة ثلاثة أشهر بعد آخر مسح.	الماضي	التركيز على العميل
الوقت الضائع بين إخفاقات ضمان الجودة	أسبوعيًا	الحاضر	التركيز على العميل
عدد المرات التي تستمر فيها المكالمة المعنية بالخدمة لأكثر من عدد معين من الدقائق.	يوميًا	الحاضر	التركيز على العميل
تاريخ النشاط الخارجي القادم لتعزيز استيعاب فريق الإدارة العليا.	شهريًا	المستقبل	التركيز على العميل

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
تاريخ مجموعة التركيز الخاصة بالعملاء الرئيسيين القادمة	ربع سنويًا	المستقبل	التركيز على العميل
تاريخ المبادرة القادمة لجذب فئة عملاء مستهدفين جدد	ربع سنويًا	المستقبل	التركيز على العميل
طلبات الحصول على الخدمة التي تقدم بها العملاء الرئيسيون والمعلقة منذ أكثر من ٤٨ ساعة والتي تم رفع تقرير بها إلى المدير العام.	على مدار الساعة	الحاضر	التركيز على العميل
عدد الطلبات لكل وظيفة معلن عنها.	ربع سنويًا	الماضي	مدى رضا الموظف
عدد المرشحين الذين لم يقبلوا بعد عرض الوظيفة.	يوميًا	المستقبل	مدى رضا الموظف – العمليات الداخلية
عدد مرات إبداء الاهتمام التي أدلى بها المرشحين الذين لم يتم الرد عليهم خلال ٢٤ ساعة من تلقي خطاب الاهتمام.	يوميًا	الحاضر	العمليات الداخلية
نسبة الموظفين الذين يعملون وفق نظام ساعات العمل المرنة.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
تحليل التغيب عن العمل	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
سرعة حل مشاكل العميل وفعالية الحلول.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد المبادرات التي تم تنفيذها بعد إجراء مسح رضا الموظفين.	أسبوعيًا ولمدة أربعة شهور بعد إجراء مسح رضا الموظفين	الماضي	العمليات الداخلية
تاريخ إجراء مسح الموظفين القادم	شهريًا	المستقبل	العمليات الداخلية
عدد التكريمات التي تقدم بها المدير التنفيذي في الأسبوع الماضي/ الأسبوعين الماضيين	أسبوعيًا	المستقبل	العمليات الداخلية
عدد التكريمات التي تقدم بها المدير التنفيذي والمقرر انعقادها خلال الأسبوع القادم / الأسبوعين القادمين.	أسبوعيًا	المستقبل	العمليات الداخلية
عدد التكريمات التي تقدم بها المدير التنفيذي والمقرر انعقادها خلال الأسبوع القادم / الأسبوعين القادمين.	أسبوعيًا	المستقبل	العمليات الداخلية
عدد الاحتفالات التي سيقيمها المدير التنفيذي خلال الأسبوع القادم / الأسبوعين القادمين.	أسبوعيًا	المستقبل	العمليات الداخلية
قائمة بالموظفين ذوي الأداء العالي الذين عملوا في مناصبهم الحالية لأكثر من سنتين.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
درجة رضا الموظفين عن التمكين والالتزام (من المفترض إجراؤه من ثلاث إلى أربع مرات سنويا)	عند كل مسح لرضا الموظفين	الماضي	العمليات الداخلية
الموظفون الذين تقدموا باستقالتهم. على أن يتم إخبار المدير التنفيذي بشأن الموظفين ذوي المناصب الفعالة الذين يريدون الرحيل، في حين يتم رفع تقرير عن الموظفين الآخرين الذين يريدون الرحيل حيث يتسلم هذا التقرير المدير العام المعني أو كبير المديرين. (يستطيع المدير التنفيذي أن يحاول إقناع الموظف بألا يغادر العمل)	على مدار الساعة	الحاضر	العمليات الداخلية
عدد الموظفين الجدد المحتملين الذين تم توظيفهم عن طريق توصيات الموظفين بهم	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
التغذية المرتجعة بشأن عملية التوظيف (مسح لجميع الموظفين الجدد)	عند كل مسح لرضا الموظفين	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة الرضا عن التوازن بين الحياة الشخصية والعمل (من مسح رضا الموظفين)	عند كل مسح لرضا الموظفين	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الالتحاقات بوظائف بالنادي الاجتماعي- بحسب الوظيفة المقدمة في الربع السنوي الأخير.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
طول مدة الخدمة الخاصة بالموظفين الذين غادروا (بفترات تقل عن سنة أو اثنتين أو ست أو عشر سنوات .. إلخ).	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عملية تغيير الموظفين المتمرسين الذي يعملون لدى المنظمة منذ أكثر من ثلاث سنوات.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الموظفين الذي غادروا في غضون ثلاثة شهور أو ستة شهور أو اثني عشر شهرا من تاريخ التحاقهم بالمنظمة بحسب كل قسم.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد المديرين المتدربين على ممارسات التوظيف	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
المديرون الذين قاموا بتوظيف موظفين غادروا بعد اثني عشر شهرا من تاريخ التحاقهم.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد عمليات التوظيف قيد التنفيذ التي كانت آخر مقابلة شخصية بشأنها منذ أسبوعين.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
تاريخ الاختبارات المؤكدة لقدرات المرشحين (وذلك لتجنب التأخير في الاختبار، الأمر الذي ربما يؤدي إلى تأخير التوظيف)	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
عروض عمل الوظائف الرئيسية الصادرة للمرشحين والتي بقيت معلقة لأكثر من ٤٨ ساعة (يتم إعداد تقرير أسبوعي بشأن عروض وظائف المناصب العليا ويقدم هذا التقرير للمدير التنفيذي /المدير العام)	يوميًا	الحاضر	العمليات الداخلية
قائمة مختصرة للمرشحين الذين يجب تحديد موعد لهم للمقابلة الشخصية القادمة.	يوميًا	المستقبل	العمليات الداخلية
الرضا المجتمعي والبيئي الذي يتم تقييمه عن طريق عمل مسح خارجي.	مسح دوري	الماضي	البيئة والمجتمع
المتطوعون الذين تم تعيينهم منذ شهر	شهريًا	الماضي	البيئة والمجتمع
المتطوعون الذين استقالوا منذ شهر	شهريًا	الماضي	البيئة والمجتمع
الطاقة التي تستهلكها الإدارة	يوميًا/أسبوعيًا	الماضي	البيئة والمجتمع
نسبة المواد المعاد تدويرها والمستخدمة كمواد استهلاكية.	أسبوعيًا	الماضي	البيئة والمجتمع
نسبة النفايات الناتجة عن المواد الاستهلاكية والتي سيتم إعادة تدويرها بعد ذلك	أسبوعيًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد الموظفين المشتركين في الأنشطة الاجتماعية	ربع سنويًا	الماضي	البيئة والمجتمع
نسبة التبرعات إلى المجتمع	ربع سنويًا	الماضي	البيئة والمجتمع
نسبة الموظفين من السكان المحليين	ربع سنويًا	الماضي	البيئة والمجتمع
مدخلات المنح المجتمعية والبيئية التي يجب أن تكتمل خلال الأشهر الثلاثة القادمة.	شهريًا	المستقبل	البيئة والمجتمع
عدد الشكاوى البيئية التي تم تلقيها خلال أسبوع.	أسبوعيًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد متطوعي الأعمال الخيرية الذين قام بتدريبهم موظفو الشركة.	ربع سنويًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد الموظفين المشاركين في المنظمات المجتمعية المحلية للارتقاء بالمهارات.	ربع سنويًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد الفاعليات التي ستغطيها وسائل الإعلام المخطط لها خلال الشهر أو الشهرين والثلاثة أو الأربعة أو الخمسة والستة أشهر القادمة.	شهريًا	المستقبل	البيئة والمجتمع
عدد البيانات الصحفية الإيجابية الصادرة إلى الصحافة خلال الثلاثين أو الستين يومًا الماضية.	شهريًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد البيانات الصحفية المنشورة في الصحف خلال الثلاثين أو الستين يومًا الماضية.	شهريًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد المحطات الإذاعية والصحف التي استخدمت البيانات الصحفية الأساسية.	شهريًا	الماضي	البيئة والمجتمع

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
عدد الصور التي نشرت في الصحف خلال الشهر الماضي والأشهر من ٢ إلى ٣ والأشهر من ٤ إلى٦ الماضية	شهريًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد المشاريع التي مولتها الشركة خلال الاثني عشر شهرًا الماضية.	ربع سنويًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد الطلاب الذين تم توظيفهم للعمل خلال فترة العطلة الدراسية.	ربع سنويًا	الماضي	البيئة والمجتمع
عدد الطلاب الذين عرض عليهم العمل خلال فترة العطلة المدرسية القادمة.	ربع سنويًا	المستقبل	البيئة والمجتمع
المدينون لأكثر من ٣٠ يومًا/٦٠ يومًا /٩٠ يومًا	أسبوعيًا	الماضي	المنظور المالي
متوسط عدد أيام الاستخدام لمواد المخازن الرئيسية	شهريًا	الماضي	المنظور المالي
أيام الشراء للحسابات مستحقة الدفع.	ربع سنويًا	الماضي	المنظور المالي
صافي العجز/ الفائض في الإدارة الرئيسية	شهريًا	الماضي	المنظور المالي
نسبة أموال الدين إلى دافع الضرائب	شهريًا	الماضي	المنظور المالي
مصروفات قسم تكنولوجيا المعلومات كنسبة مئوية من إجمالي المصروفات الإدارية.	ربع سنويًا	الماضي	المنظور المالي
إجمالي تكاليف المقرات الرئيسة/عدد الموظفين (إجمالي عدد موظفي المنظمة)	شهريًا	الماضي	المنظور المالي
وضع المشروعات ذات أعلى عشر نسب في الإنفاق الرأسمالي.	شهريًا	الماضي	المنظور المالي
نسبة فواتير الحسابات مستحقة الدفع التي تم التعامل معها خلال أسبوع من استلامها.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد عمليات مراجعة ما بعد تنفيذ المشروع المعلقة (للمشاريع الكبرى فقط)	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد براءات الاختراع المسجلة	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد التقارير والمستندات التي تأخر تقديمها.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد المشروعات التي يقوم بإداراتها أو العمل على تنفيذها مقاولون واستشاريون.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
قائمة بالمشاريع المتأخرة يقوم بإعدادها المدير ويتم تقديم تقارير بها أسبوعيا لفريق الإدارة العليا.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
قائمة المشاريع المعرضة لخطر عدم اكتمالها (بسبب عدم تخصيص تمويل لها أو لمغادرة المدير أو لأنه لا يوجد تقدم محرز فيها خلال الثلاثة أشهر الماضية. إلخ).	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
عدد اللجان وفرق العمل التي لم تقدم أي عمل جوهري خلال الستة أشهر الماضية، ويتم رفع تقرير بشأنها إلى المدير التنفيذي.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الأخطاء المعترف بها التي تم إلقاء الضوء عليها خلال الشهر الماضي. (ملاحظة: إذا كان هذا العدد قليلًا للغاية، فاعلم أن لديك مشكلة ما).	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد العمليات البيروقراطية التي تم التخلي عنها خلال شهر	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية – مدى رضا الموظف
قائمة بالمواد الاستهلاكية التي كان آخر استهلاك لها منذ أكثر من ستة أشهر ماضية.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
توفير الخدمات الرئيسية التي نقدمها – معدل وقت انتظار الخدمة.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة التوصيل الكامل للخدمة في الوقت المناسب خلال ما يزيد عن ثمانية عشر شهرًا.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية – التركيز على العميل
الفرق التي حققت أفضل الأرقام بشأن توصيل الخدمة في الوقت المناسب، يتم رفع تقارير بشأنها إلى المديرين العامين وجعلها متاحة لجميع الموظفين في المنظمة.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية – التركيز على العميل
المكالمات الطارئة التي يتم تعليقها لأكثر من عدد معين من الثواني والتي يتم إبلاغ المدير التنفيذي بها.	على مدار الساعة	الحاضر	العمليات الداخلية – التركيز على العميل – البيئة والمجتمع
وقت الاستجابة لحالات الطوارئ عندما تتجاوز المدة المحددة. (يتم رفع تقرير بشأنها على الفور إلى المدير التنفيذي)	على مدار الساعة	الحاضر	العمليات الداخلية – البيئة والمجتمع
التسليمات المتأخرة/ والتسليمات غير الكاملة لعملائنا الرئيسيين، ويتم رفع تقرير بشأنها على مدار الساعة إلى المدير التنفيذي والمدير العام وجميع الموظفين.	على مدار الساعة	الحاضر	العمليات الداخلية
عدد التحسينات التي تم إدخالها على الخدمات التي يتم تقديمها حاليًا	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد تحسينات الخدمات التي من المقرر إجراؤها خلال الثلاثين والستين والتسعين يومًا القادمة.	أسبوعيًا	المستقبل	العمليات الداخلية

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
عدد الساعات التي يكون فيها النظام غير متاح خلال شهر أثناء ساعات العمل (أسوأ عشرة مخالفين)	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة المنتجات التي ناسب التصميم الأول منها مواصفات العملاء التشغيلية.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
تواريخ الإصدار المتوقعة لأعلى خمس خدمات جديدة.	أسبوعيًا	المستقبل	العمليات الداخلية
الخدمات التي تم إطلاقها متأخرةً عن الموعد المحدد لها.	أسبوعيًا	المستقبل	العمليات الداخلية
عدد الدولارات التي تم توفيرها بفضل اقتراحات الموظفين.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة المدفوعات(باستثناء الرواتب) التي تم دفع القيمة المناسبة لها وفي الوقت المحدد.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة مدفوعات الرواتب التي تم دفع القيمة المناسبة لها وفي الوقت المحدد.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة المدفوعات التي يتم دفعها عبر نقل الأموال الإلكتروني (يتضمن الديون المباشرة المدفوعة من قبل الموردين).	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة طلبات المساعدة التي عالجها مكتب المساعدة خلال الاتصال التلفوني الأول.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة الوقت الذي استغرقه مطورو برامج تكنولوجيا المعلومات في البرمجة (باستثناء الوقت الإداري، إلخ).	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة النفقات الرأسمالية المنفقة على التكنولوجيا هذا العام.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
قائمة تحتوي على ٢٠ مشروعًا ذات أعلى إنفاق رأسمالي والتي يجرى تشغيلها متأخرة عن الوقت المحدد.	شهريًا	الماضي	
الحوادث وخروقات السلامة التي يتم رفع تقرير بها إلى المدير التنفيذي على الفور.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
تاريخ اكتمال النموذج المبدئي.	شهريًا	المستقبل	العمليات الداخلية
متوسط زمن استجابة أجهزة الكمبيوتر المركزية	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة الموظفين الذين تغيبوا عن العمل لأكثر من ثلاثة أسابيع والذين لديهم برنامج تأهيلي للعودة إلى العمل.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
نسبة الأيام التي تم بها عمل نسخ احتياطية من النظم الأساسية في أمسيةٍ هذا الأسبوع.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
تاريخ أخر اختبار للحفظ الاحتياطي في مكان بعيد	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نفقات تطوير الأعمال /النفقات الإدارية	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
اكتمال المشروعات في الوقت المناسب ووفقًا للموازنة (نسبة وتكاليف المشروعات بأكملها).	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد المستخدمين الحاليين لنظام معين	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
الأعطال أو طلبات الخدمة التي تم إيقافها خلال شهر.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
قدرة طاقم تكنولوجيا المعلومات على التعامل مع أعلى خمسة نظم.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة العمل الأساسي الذي يقوم به المقاولون.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
آخر تحديث لصفحة شبكة الإنترانت التابعة لكل فريق عمل.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
تكرار وقت الإصابة الضائع.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد العمليات اليدوية التي تحولت إلى عمليات تزويد إلكترونية آلية.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
الوقت المستغرق منذ نهاية الشهر وحتى وقت تقديم التقرير الشهري إلى مسؤولي الموازنة.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الفواتير مستحقة الدفع التي تم دفعها متأخرة.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد المكالمات الهاتفية التي أجراها العملاء خلال أسبوع الاختبار (أي الأسبوع الثالث من الشهر)	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد علاقات التمويل الإستراتيجي	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد النظم التي تم دمجها مع نظم الشركات الأخرى.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد المدفوعات المستحقة حسب التقدم والتي لم يتم بعد إصدار فاتورة بشأنها.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد اجتماعات فريق الإدارة خلال الأسبوع الماضي (أو عدد اجتماعات فريق الإدارة المخطط لها خلال الأسبوع القادم.	أسبوعيًا	المستقبل	العمليات الداخلية
عدد مقاولي تكنولوجيا المعلومات كنسبة لموظفي قسم تكنولوجيا المعلومات.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الأصول المالية المهمة في الوضع المتأزم.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
فترة التأخير ما بين وقوع الحدث الرئيسي ورفع تقرير بشأنه إلى فريق الإدارة العليا. (فجوة النزاهة)	يوميًا	الحاضر	العمليات الداخلية
عدد الموظفين بالمنظمة.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد المشروعات التي انتهت خلال شهر.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الموظفين المدربين على إجراء الإسعافات الأولية.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد المرات التي تم فيها إغفال شيء كان من المقرر عمله خلال شهر.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
المبادرات الجديدة التي ستقوم الإدارة بتنفيذها بشكل كامل خلال الثلاثة أشهر القادمة.	شهريًا	المستقبل	العمليات الداخلية
عدد مواد السياسات والإجراءات التي تم تحديثها خلال هذا الشهر.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة المشتريات التشغيلية من ممول معتمد	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
نسبة التغذية المرتجعة الإيجابية التي يتقدم بها الموظفون بعد حضورهم للاجتماعات. (يتم تصنيف كل اجتماع عبر شبكة الإنترانت)	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
التغييرات التي يتم إجراؤها على المنتج لتصحيح عيوب التصميم	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
معايير السلامة – الحوادث، والأيام الضائعة لوجود سبب ما.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الموظفين الذي حضروا الدورة التدريبية عن كيفية السيطرة على الضغط والإجهاد الوظيفي	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
الموظفون الذي لديهم إجازة لمدة تزيد على ثلاثين يومًا	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
الموظفون الذين كانوا مرضى لأكثر من أسبوعين والذين ليس لديهم برنامج تأهيلي للعودة إلى العمل، ويتم رفع تقرير بشأنهم إلى المدير المختص وفريق الإدارة العليا.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
التغذيات المرتجعة التي يتقدم بها أصحاب المصالح (على الأنشطة ونظام العمل والتواصل).	عند إجراء المسح	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الموظفين الذين يشغلون منصبًا رئيسيًا والذين يتم تدريبهم لاكتساب الخبرة.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
الوقت الذي يقضيه الفريق في أنشطة تحسين الجودة.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
الزيارات للمديرين المقرر انعقادها خلال الأسبوع القادم والأسبوعين القادمين.	شهريًا	في المستقبل	العمليات الداخلية
معدل وقت الاستجابة لحالات الطوارئ	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد إنجازات تحسين الجودة المنفذة خلال شهر.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
التغييرات البرمجية الطارئة على التطبيقات الجاهزة للاستخدام لوجود سبب ما.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
التغييرات الهندسية بعد اكتمال التصميم.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
معدل التحسن في الإنتاجية (نسبيًا)	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد التحسينات على المنتجات خلال شهر.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد العمليات التي نفذت بسهولة تامة.	ربع سنويًا	الماضي	العمليات الداخلية
أعمال الصيانة المقرر انعقادها مقارنةً بأعمال الصيانة غير المقرر انعقادها.	شهريًا	الماضي	العمليات الداخلية
الإهدار – بجميع أشكاله: الخردة والأشياء التي تم التخلي عنها والقدرات غير المستغلة والوقت الضائع وزمن التوقف والإنتاج الزائد عن الحاجة وما إلى ذلك.	أسبوعيًا	الماضي	العمليات الداخلية
عدد الابتكارات المقرر تنفيذها خلال الثلاثين والستين والتسعين يومًا القادمة، ويتم رفع تقرير بشأنها إلى المدير التنفيذي.	أسبوعيًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عمليات التنفيذ الرئيسية خلال الثمانية عشر شهرًا الماضية والتي توضح درجة النجاح (فاقت التوقعات أم حققت التوقعات أم كانت أقل من التوقعات أم تم التخلي عنها)	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
المشروعات الرئيسية التي تنتظر الموافقة والتوقيع عليها، والتي يتم رفع تقرير بشأنها إلى المدير التنفيذي.	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
المديرون الذين أظهروا أعلى درجات النجاح في عمليات التنفيذ خلال السنوات الثلاث الماضية، ويتم رفع تقرير بشأنها إلى المدير التنفيذي.	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
المشروعات الرئيسية قيد التنفيذ بدون خطط طوارئ.	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
الابتكارات المتأخرة	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
تاريخ الانتهاء من الاختبار التجريبي.	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
تاريخ الاختبار التجريبي القادم.	أسبوعيًا	المستقبل	الابتكار والتعليم

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
عدد الابتكارات التي نفذها الفريق خلال الشهر الماضي، والتي تم رفع تقرير بشأنها إلى المدير التنفيذي.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
تاريخ دورات التدريب على الابتكار القادمة.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد المديرين الذين حضروا دورة الابتكار التدريبية	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
تاريخ عملية الابتكار القادمة الذي سيتم تنفيذها على خدماتنا الرئيسية.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد النماذج / التجارب التي بدأها القسم خلال شهر.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
تاريخ مبادرة الخدمة الجديدة القادمة.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد المناصب المهمة التي يشغلها متدربان اثنان حتى حصولهم على الخبرة في القسم.	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
الوقت الذي يتم توفيره شهريًا من خلال تعديلات الفريق (يتم رفع تقرير عنها شهريًا، وسوف يميز ذلك الفريق ذو الشريحة الربعية الأعلى للأداء في هذا المجال).	شهريًا	في الماضي	الابتكار والتعليم
قائمة التعديلات في الشهر الماضي التي أجراها الفريق (يتم رفع تقرير عنها شهريا)	شهريًا	في الماضي	الابتكار والتعليم
عدد اللجان/ فرق العمل التي تم حلها على الفور هذا الشهر.	شهريًا	في الماضي	الابتكار والتعليم
آخر إجراء مجدٍ نفذته كل لجنة دائمة.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد التقارير الشهرية التي تم إيقافها.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
تاريخ عملية استبدال الخدمات المقرر انعقادها، والتي أصبحت الآن قديمة.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد التعديلات المقرر تنفيذها خلال الثلاثين والستين والتسعين يومًا القادمة، ويتم رفع تقرير بشأنها إلى المدير التنفيذي.	أسبوعيًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين الذين يتميزون بالأداء العالي في كل قسم.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الترقيات المقررة خلال الثلاثة أشهر القادمة للموظفين ذوي الأداء العالي.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
تاريخ الدورة التدريبة التنفيذية القادمة التي يجب على الإدارة العليا حضورها (يتم تحديثها شهريا).	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
عدد المديرين الذين حضروا تدريبات القيادة (على نحو ربع سنوي حسب مستوى المدير)	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد المديرين الذين يحققون أعلى عدد معين خلال قيادتهم في مسوح التغذية المرتجعة السنوية (حسب مستوى المدير)	بعد إجراء المسح	الماضي	الابتكار والتعليم
تاريخ البرنامج القيادي القادم وقائمة بالحضور الذين اقترحهم القسم (يتم رفع تقرير أسبوعي إلى المدير التنفيذي)	أسبوعيًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
التاريخ القادم لإجراء ٣٦٠ تغذية مرتجعة للمديرين من المستوى الأول والثاني.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد المناصب القيادية الشاغرة في الدورة التدريبية الداخلية (يتم رفع تقرير بشأنها يومياً إلى المدير التنفيذي خلال الأشهر الثلاث السابقة للدورة التدريبية)	يوميًا	الحاضر	الابتكار والتعليم
نسبة الموظفين المختصين بالتعامل مع العملاء الذي يسمح لهم بالاطلاع إلكترونيًا على المعلومات المتعلقة بالعملاء (قدرة الموظف على الوصول الفعال للمعلومات الدقيقة).	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة الموظفين تحت سن معين.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة الموظفين الذي يتفاعلون مع العملاء.	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة الموظفين الحاصلين على درجة تعليم عالٍ.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة المديرين الذين لديهم إلمام بمجال تكنولوجيا المعلومات.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة الموظفين المنضمين حديثًا منذ أقل من ثلاثة أشهر والذين تم إجراء مقابلة شخصية لهم بعد توظيفهم.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة مراجعات الأداء المنتهية في الوقت المناسب.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة المديرين من المستوى الأول والثاني الذين لديهم مرشدين.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين ذوي الأداء العالي الذين ليس لديهم مرشد.	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
قائمة بالمديرين من المستوى الثالث الذي ليس لديهم مرشدين.	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
قائمة بالمديرين من المستوى الأول والثاني الذين ليس لديهم مرشدين (يتم رفع تقرير أسبوعي بشأنهم إلى المدير التنفيذي).	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة مراجعات درجة أداء الموظفين التي اكتملت.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة المقاولين بالنسبة لإجمالي عدد الموظفين.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
المعدل السنوي لأيام التدريب التي يتلقاها كل فريق.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
معدل سنوات خدمة الموظف في الشركة.	على نحو ربع سنوي	الماضي	الابتكار والتعليم
تكاليف التدريب / تكلفة الرواتب.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين المعتمدين الذين لديهم مهارة في مناصب ومهام عملهم.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين الذين يمتثلون لخطة التطوير الخاصة بهم.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين الذين تم إقصاؤهم بسبب سوء أدائهم أو أمور أخرى.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين الذين طوروا من مهاراتهم خلال الستة أشهر الماضية.	كل ستة شهور	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين المخولين بسلطة الإنفاق.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين الذين يحضرون الدورات التدريبية الراعية لتنمية مهارات القراءة والرياضيات.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد المبادرات القيادية الهادفة إلى رفع مستوى الكفاءات والتي يجب أن تكتمل خلال الشهر والشهرين والأشهر الثلاثة القادمة والأشهر الأربعة والخمسة والسادسة القادمة.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد المديرين الذي تلقوا تدريب إدارة الأداء.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد المناصب التي لم يجر فيها تقييم للفجوة في احتياجات المنصب.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد المستخدمين الحاليين لنظام معين.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الموظفين الذين تدربوا على استخدام نظام معين.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الدورات التدريبية الداخلية المقرر انعقادها خلال الشهر القادم والشهرين والثلاثة أشهر القادمة والأشهر الأربعة والخمسة والسادسة القادمة.	ربع سنويًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد الترقيات الداخلية في الربع الأخير.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
عدد الموظفين الذين وافقوا على خطط التطوير.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الفرق الذين لديهم بطاقة الأداء المتوازن.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد ساعات التدريب التي قام الفريق بحجزها للشهر القادم والشهرين والأشهر الثلاثة القادمة والأشهر الأربعة والخمسة والسادسة القادمة في كل من الدورات الداخلية والخارجية.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد ساعات التدريب المحجوزة الشهر والشهرين والأشهر الثلاثة القادمة والأشهر الأربعة والخمسة والسادسة القادمة لفريق الإدارة العليا.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد المقاولين الذين تم تعينهم لأكثر من ثلاثة أشهر.	ربع سنويًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد التطبيقات الداخلية لتطبيقات الوظائف التي تم إيقافها خلال شهر.	شهريًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
عدد المديرين من المستوى الأول والثاني الذين تمت ترقيتهم داخليًا.	ربع سنويًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
الموظفون الجدد الذين لم يحضروا البرنامج التعريفي خلال شهرين من الانضمام (يجب رفع تقرير بِشأن ذلك إلى المدير التنفيذي).	أسبوعيًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة المديرين النساء.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة الفرق التي تعقد اجتماعا لها كل أسبوع.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة الأفراد المدربين بكل فريق.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
الفرق غير الممثلة في الدورات التدريبية الداخلية والتي من المقرر أن تنعقد في الأسبوعين القادمين، ويتم إعداد تقرير بها يوميًا إلى المدير التنفيذي.	يوميًا	المستقبل	الابتكار والتعليم
الموظفون الذين تسلموا تغذيات مرتجعة لفظية عن مستوى الأداء شهريًا.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
معدل عدد الابتكارات التي اقترحها كل موظف سنويًا على مستوى الفريق.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة العمليات التنفيذية للاقتراحات المقدمة.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
إجمالي ساعات العمل التي استغرقها الموظفون في عملية الإرشاد.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
أيام التدريب خلال هذا الشهر.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
معدل تغيير الموظفين النساء.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
معدل تغيير الموظفين حسب انتماءاتهم العرقية.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم

مقياس الأداء	معدل تكرار القياس	التوقيت (الماضي، الحاضر، المستقبل)	منظورات بطاقة الأداء المتوازن
عدد الموظفين الذين يدركون المبادرات الجديدة.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد الفرق التي أجرت مسوحا لرضا المستخدم الداخلي خلال الستة أشهر الماضية.	شهريًا	الماضي	الابتكار والتعليم
نسبة اجتماعات الموظفين التي تعمل على مواصلة متطلبات التطوير المهني.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم
عدد أوراق البحث التي تم اكتمالها.	ربع سنويًا	الماضي	الابتكار والتعليم

وردت عناوين الفئة الموصى بها لقاعدة بيانات مقاييس الأداء في الفصل التاسع.

الكلمات المفتاحية لقاعدة البيانات:

CF: التركيز على العميل

E and C: البيئة والمجتمع

ES: درجة رضا الموظف

F: المالي

IP: العمليات الداخلية

I and L: الابتكار والتعليم

مقياس الماضي: جميع المقاييس التي تقييس النشاط الماضي. (ملاحظة: النشاط الذي تم إجراؤه بالأمس يعد من مقاييس الحاضر)

مقياس الحاضر: نشاط اليوم أو الأمس

مقياس المستقبل: مقياس لحدث ما سيقع في المستقبل (تاريخ الاجتماع القادم مع العميل الرئيسي أو تاريخ مسح رضا الموظفين القادم أو تاريخ دورة القيادة التدريبية الداخلية القادمة، إلخ)

الملحق (ز)

تقديم عوامل النجاح الحاسمة لمجلس الإدارة/ للمسؤول الحكومي

لقــد أرفقت مع هذا الكتاب مســودة تقديمية يمكن لجميــع القراء الاطلاع عليها مجانا على موقعي الإلكتروني.

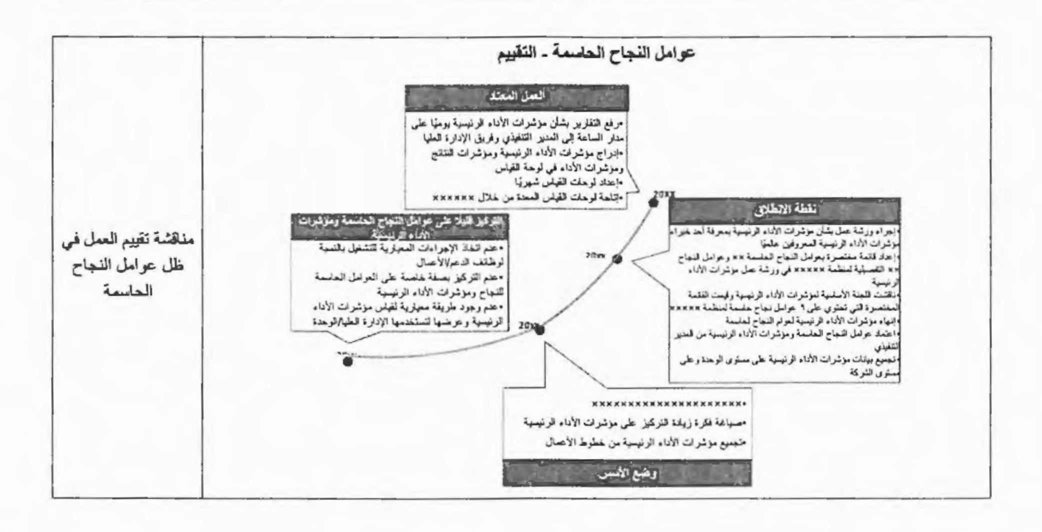
عوامل النجاح الحاسمة

عرض مقدم لمجلس الإدارة بتاريخ XX/XX/XX٢٠

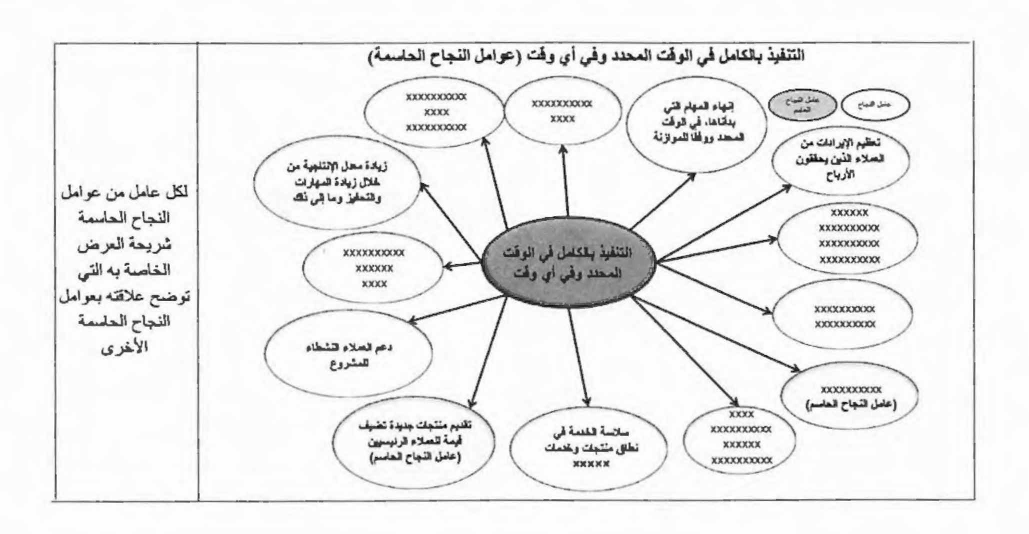
يقدمه: XXXXX

نظرة عامة على برنامج عوامل النجاح الحاسمة	
■ ظهر مفهوم عوامل النجاح الحاسمة وبطاقة الأداء المتوازن عام ٢٠XX ■ يتضمن البرنامج تطوير عوامل النجاح الحاسمة لمنظمة XXXX، ولجميع خطوط الأعمال ووظائف الدعم المهمة الخاصة بها. ■ ينتهي البرنامج بإخراج لوحة قياس الأداء عبر الإنترنت لمنظمة XXXX وخطوط أعمالها بحلول الربع الأول /الثاني من عام XXXX. ■ الاهتمام بمؤشرات النجاح الرئيسية من شأنه أن يساعد موظفي XXXX على التركيز على الأنشطة اليومية المهمة بالنسبة للشركة.	وضع مفهوم لمشروع مؤشر الأداء الرئيسي

أهداف برنامج عوامل النجاح الحاسمة	
■ التعرف على عوامل النجاح الحاسمة داخل منظمة XXXX. ■ تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية التي تركز على الموظفين والإدارة على نحو يومي بالنسبة للأمور المهمة. ■ مساعدة الإدارة العليا ورؤساء خطوط الأعمال على استخدام تقارير مقتضبة عن مؤشرات الأداء بشكل يومي وتحديث لوحة قياس الأداء بشأن التقدم المحرز على نحو أسبوعي /شهري. ■ تمكين الإدارة ورؤساء خط العمل من رصد سلامة الوظائف التنفيذية والتعامل مع الانحرافات التي تحدث. ■ مواءمة الأنشطة اليومية في العمل مع الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة.	هذه الأهداف قد تكون مفيدة لمنظمتكم



عوامل النجاح الحاسمة			
أنواع عوامل النجاح الحاسمة			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			عادةً ينبغي أن يتوافر في البداية ما يقرب من سبعة إلى اثني عشر عاملًا من عوامل النجاح الحاسمة، كما أن الأمر يستحق التمييز بين كافة العوامل وتحديد أهم خمسة من بينهم
XXXXXXXXXX	أفضل ٥ عوامل		
XXXXXXXXXXXXXXXXX	نجاح حاسمة		
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			
XXXXXXXXXX			



الابتكار نشاط يومي (عوامل النجاح الحاسمة)				
مؤشر الأداء الرئيسي	مؤشر الأداء	مؤشر النتائج	مؤشر النتائج الرئيسية	
عدد الابتكارات المقرر تنفيذها خلال الثلاثين والستين والتسعين يومًا القادمة	١- عدد الابتكارات التي قام بها الفريق الشهر الماضي. ٢- موعد الدورة التدريبية القادمة للابتكارات.	١- الابتكارات المتأخرة عن الوقت المحدد لها. ٢- تاريخ الانتهاء من النموذج الأولي.	الابتكارات التي أنجزها كل قسم خلال الثمانية عشر شهرًا الماضية.	كل عامل من عوامل النجاح الحاسمة تعبر عنه شريحة خاصة به تُحدد فيها المقاييس ذات الصلة.
X X X X X X X X X X XXXXX	١- XXXXXXXXXXXXX X ٢- XXXXXXXXXXXXX X ٣- XXXXXXXXXXXXX X	١- XXXXXXXXXXXX ٢- XXXXXXXXXXXX	X X X X X X X X X X XXXXX	
شريحة عرض لكل عامل من عوامل النجاح الحاسمة				

عمليات مناقشة عوامل النجاح الحاسمة مع الموظفين	
● التعرف على عوامل النجاح مناقشة التواصل مع ممثلي الاتحادات بتاريخ ×× يناير. ● تحديد آخر موعد للعرض التقديمي النهائي ● العرض التقديمي المبدئي لمجموعة عمل صغيرة بتاريخ ×× فبراير ● تواريخ توزيع العروض التقديمية لجميع الموظفين – ×× مارس – القسم أ – ×× مارس – القسم ب – ×× مارس – القسم ج ● إعداد فيديو للموظفين الدوليين بتاريخ ×× أبريل ● ××××××××××××××××××××××××××××××	عوامل النجاح الحاسمة التي يلزم مناقشتها مع الموظفين مع شرح أهميتها

الانعكاسات على مقاييس الأداء الحالية	
● تنحية العمليات والتقارير والمقاييس جانبًا – عملية ××× – عملية ××× – تقرير ××× – مقاييس ××× ● تعليق جميع المقاييس الجديدة خارج مشروع مؤشرات الأداء الرئيسية ● زيادة التركيز على النتائج غير المقصودة (الجانب المظلم من مقاييس الأداء) ● ××××××××××××××××××××××××××××××	لإفساح المجال لهذا المشروع، يجب تنحية أنشطة إدارة الأداء الأخرى جانبًا. لفهم أهمية هذه الخطوة يرجى الاطلاع على الفصل ٢.

السماح ببدء العمل على الخطوة التالية	
● اختيار الفريق المسؤول عن مؤشرات قياس الأداء في يوم ... من شهر يناير. ● التعاقد مع ميسر خارجي للإشراف على الفريق المسؤول عن مؤشرات قياس الأداء في يوم ... من شهر يناير. ● تكليف فريق مؤشرات قياس الأداء للعمل بدوام كامل على مشروع المؤشرات في يوم ... من شهر فبراير. ● استكمال أنشطة التدريب المخصص لفريق مؤشرات قياس الأداء في يوم ... من شهر فبراير. ● Xxxxx ● xxxxx	تشير شريحة العرض الأخيرة إلى الاعتماد من مجلس الإدارة لكل من: ■ عوامل النجاح الحاسمة ■ تعيين فريق عمل المشروع ■ الالتزام بتوفير الموارد

الملحق (ح)

الفروق الرئيسية بين منهجيات بطاقة الأداء المتوازن ومنهجيات مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة

سرعان ما كانت المنظمات حول العالم منذ البداية تدرك فوائد منهجية بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم بدأت العديد منها في إقامة المشروعات. وقد أدى العمل الرائد لكل من كابلان Kaplan ونورتون Norton إلى تركيز اهتمام الإدارة وإدراكها لضرورة توازن الإستراتيجية والحاجة إلى تنفيذها وأن مستوى الأداء يجب قياسه بطريقة أكثر شمولاً.

وكان من المؤسف أن فشلت العديد من مبادرات بطاقة الأداء المتوازن. والآن كيف يمكنك أن تبني وتطبق منهجية بطاقة الأداء المتوازن وأن تحصل عليها صحيحة من المرة الأولى؟ يجب علينا إيجاد دعم أكثر ثباتا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كما هو موضح في الشكل ح-١.

وقد تمت مناقشة هذه الدعائم الأربع بمزيد من الشرح والتفصيل في الفصل الأول والثاني والثالث والسابع والتاسع.

الفروق الرئيسية بين المنهجين.

سنستمر في العمل ببطاقات الأداء المتوازن لعدة قرون قادمة. وكل ما ينبغي علينا هو أن نحسن من جودة عملها. وتكمن منهجيتي في تعزيز عمل كابلان ونورتون بدلاً من تقويضه.

يوجد بعض الفروق المهمة التي يجب فهمها. فتنص منهجية مؤشرات قياس الأداء الناجحة على:

- يكمن الدور الرئيسي لمقاييس الأداء في مساعدة الموظفين على صب تركيزهم على عوامل النجاح الحاسمة للشركة يومًا بعد يوم. ويرى كل من كابلان ونورتون أن الغرض الرئيسي لمقاييس الأداء يرجع إلى الحاجة إلى رصد معدل تنفيذ المبادرات الإستراتيجية.

الشكل (ح-١) الدعامات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن



- ينبغي عليك معرفة عوامل النجاح الحاسمة الخاصة بمنظمتك كونها النقاط الرئيسية لإيجاد مؤشرات قياس الأداء الرئيسية، ومع ذلك لم يذكر كل من كابلان ونورتون عوامل النجاح الحاسمة في عملهما.
- تعد جميع مؤشرات قياس الأداء الرئيسية مؤشرات غير مالية ويتم قياسها بشكل متكرر كما أن لها خمس خصائص أخرى، وهي تعد نادرة لهذا السبب إذ يوجد منها أقل من عشرة مؤشرات عند التطبيق. أما المؤشرات الأخرى غير مؤشرات قياس الأداء الرئيسية فهي إما أن تكون مؤشرات نتائج أو مؤشرات نتائج رئيسية أو مؤشرات مستوى الأداء. ومع ذلك يرى كابلان ونورتون أن جميع المقاييس تعد مؤشرات قياس أداء رئيسية.
- يمكنك إيجاد عوامل النجاح الخاصة بك من خلال تخطيط علاقات عوامل نجاح المنظمة وتجاهل أي محاولة للخلط بين هذه العوامل ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن. وعلى النقيض من ذلك فقد ركز كابلان ونورتون على عملية التخطيط الإستراتيجية التي تتلاءم فيها الأهداف الرئيسية وعوامل النجاح مع منظورات بطاقة الأداء المتوازن - وهي العملية التي تحفز المثقفين إلا أنها في الوقت نفسه ليست ذات فائدة عملية بالنسبة للعاملين في إدارة أنشطتهم اليومية.
- ينبغي على أي منظمة أن تفحص المنظورات الستة وأن تضيف منظوري «البيئة والمجتمع» و«مستوى رضا الموظفين» إلى المنظورات الأربعة القياسية الخاصة بكابلان ونورتون.
- يتم اعتبار منظورات بطاقة الأداء المتوازن على أنها قوة إرشادية تضمن لك وجود

التوازن، في حين يتم اعتبار عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية على أنها تتخطى أكثر من منظور واحد لبطاقة الأداء المتوازن. ففي الواقع يؤثر عامل النجاح الحاسم لشركة الخطوط الجوية المتمثل في «وصول ومغادرة الطائرات في الوقت المناسب» في الستة منظورات. وينظر كابلان ونورتون إلى المنظورات على أنها حدود ثابتة يمكنك أن تقحم فيها أهدافًا استراتيجية بمهارة. ويمكن النظر إلى الأهداف الرئيسية على أنها بيانات مقتضبة تقوم بوصف ما تحتاج المنظمة إلى إنجازه على نحو جيد (عوامل النجاح) في كل واحد من المنظورات الأربع من أجل تنفيذ الإستراتيجية.

شكل (ح- ٢): الفروق بين منهجيات بطاقة الأداء المتوازن ومنهجيات مؤشرات قياس الأداء الرئيسية الناجحة.

منهجية مؤشرات قياس الأداء الرئيسية	منهجية بطاقة الأداء المتوازن
تشدد على أهمية تطبيق الإستراتيجية بطريقة متوازنة، وتتوافق كليًا مع فكر كابلان ونورتون	تشدد على أهمية تطبيق الإستراتيجية بطريقة متوازنة
ينظر إلى تخطيط الإستراتيجية على أنها عملية فكرية لها قيمة مشكوك فيها. ويتم الاستعاضة عنها بعمل تخطيط علاقات بين عوامل النجاح وعلاقات متعددة.	تدور حول تخطيط الإستراتيجية بالطريقة التي تتواءم فيها عوامل النجاح مع أحد منظورات بطاقة الأداء المتوازن.
ينظر إلى إدراك الشخص لعوامل النجاح الخاصة به على أنه أمر أساسي لمعرفة ما يجب قياسه.	لم يتم معالجة عوامل النجاح الحاسمة في كتابهما.
تم إجراء عصف ذهني لمقاييس الأداء من خلال عوامل النجاح الحاسمة.	تم إجراء عصف ذهني لمقاييس الأداء من خلال المبادرات الإستراتيجية
عبارة عن ستة منظورات لبطاقة الأداء المتوازن نتيجة إضافة منظوري «مستوى رضا الموظفين» و«البيئة والمجتمع»	أربعة منظورات لبطاقة الأداء المتوازن.
تحتوي مؤشرات قياس الأداء على سبع خصائص ولذلك فهي نادرة. أما المؤشرات الأخرى غير مؤشرات قياس الأداء الرئيسية فهي إما أن تكون مؤشرات النتائج أو مؤشرات النتائج الرئيسية أو مؤشرات قياس الأداء.	لم يتم تعريف مؤشرات قياس الأداء الرئيسية. ويطلق على جميع المقاييس مصطلح مؤشرات قياس الأداء الرئيسية ومن ثم يتم اعتبارها على أنها مهمة بالنسبة للمنظمة.
يوجد أقل من عشرة مؤشرات قياس أداء رئيسية في الشركة	يوجد العديد من مؤشرات قياس الأداء الرئيسية في شركة ما.

ينظر إلى المقاييس على أنها مقاييس ماضية أو حاضرة أو مستقبلية	مقاييس الأداء إما أن تكون مؤشرات قياس أداء رئيسية متقدمة / لاحقة.
فلسفة تنص على إمكانية تطبيقها على يد فريق داخلي	طريقة تعتمد على الاستشارة بصورة كبيرة وتتطلب مزيداً من الصرامة الفكرية.
لا يتطلب أي تطبيقات. وفي مرحلة ما سيكون هناك حاجة لأداة رفع تقارير لرصد المقاييس وتقديم تقارير بشأنها.	عدد لا يحصى من تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن التي تدعم التخطيط الإستراتيجي وتوالي مقاييس الأداء مما يؤدي إلى وجود مئات من مقاييس الأداء دون أن يكون لها أي صلة بعوامل نجاح المنظمة الحاسمة.
يعد كتاب مؤشر قياس الأداء الرئيسي مجموعة من أدوات التنفيذ التي تحتوي على قوائم مرجعية وجداول أعمال لورش العمل، وإطار عمل لقاعدة البيانات ونماذج تقارير وملاحظات إرشادية عن الاثنتي عشرة خطوة.	تعد الكتب التي تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن طريقة أكاديمية مع قليل من التزويد بأدوات التنفيذ. كما يوجد اقتراح ضمني يفيد بأنك ستحتاج إلى استشاري من أجل تنفيذ هذه المقاييس.

- يمكن إنجاز عملية إيجاد مقاييس الأداء المناسبة داخل المنظمة، بينما سيقود منهجية بطاقة الأداء المتوازن بعض المستشارين، على نحو متكرر، نظرًا لتعقيدها ويوجد الآن صناعة ضخمة من مزودي خدمات البرامج واستشاريّ بطاقات الأداء المتوازن بفضل منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

تم تلخيص الفروق بين الطريقتين في الشكل ح-٢.

ملاحظات:

1- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996).

المراجع:

Dean R. Spitzer, Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York: AMACOM, 2007).

Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Cambridge, MA: Harvard Business Press,1996).

Spitzer, Transforming Performance Measurement.

Elizabeth Haas Edersheim, The Definitive Drucker: Challengers for To- morrow's Executives—Final Advice from the Father of Modern Management (New York: McGraw-Hill, 2006).

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies (New York: Harper & Row,1982).

Jack Welch and Suzy Welch, Winning (New York: HarperBusiness, 2005).

Dean R. Spitzer, Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York: AMACOM, 2007).

Barry J. Witcher and Vinh Sum Chau, «Balanced Scorecard and HoshinKanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit,» University of East Anglia UK, Management Decision, 45, no. 3 (2007): 518-538.

Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1996).

Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2004).

Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard.

Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2003).

Dean Spitzer, Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success (New York: AMACOM, 2007).

Peter F. Drucker, Managing the Non-Profit Organization (New York: HarperBusiness, 2006).

Jack Welch and Suzy Welch, Winning (New York: HarperBusiness, 2005).

Jim Collins and Jerry Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperBusiness, 1994).

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies (New York: Harper & Row, 1982).

Gary Hamel, The Future of Management (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007).

Welch and Welch, Winning.

For more information, see David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't (New York: HarperBusiness, 2001).

For examples of high performing teams, see David Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success: Strategies and Better Practices (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011).

Jeffrey K. Liker, The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatet Manufacturer (New York: McGraw-Hill, 2003).

Stephen Few, Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten (Burlington, CA: Analytics Press, 2004); Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data (Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2006); Now You See It: Simple Visualization Techniques for Quantitative Analysis (Burlington, CA: Analytics Press, 2009).

Elizabeth Haas Edersheim, The Definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives—Final Advice from the Father of Modern Management (New York: McGraw-Hill, 2006).

Jim Collins, How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In (New York: HarperCollins, 2009).

See also Parmenter, The Leading-Edge Manager's Guide to Success.

Ken Blanchard and Spencer Johnson, One Minute Manager (New York: Morrow, 1982).

Jeremy Hope and Robin Fraser, Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003).

المترجم في سطور

د. مشبب القحطاني

يعمل الدكتور مشبب القحطاني حالياً مديراً عاماً لمعهد الإدارة العامة، وعمل قبل ذلك وكيلاً لوزارة الخدمة المدنية للتخطيط وتطوير الموارد البشرية. وعمل قبل ذلك أستاذاً مساعداً للسياسة والإدارة العامة في معهد الإدارة العامة لنحو اثنين وعشرين عاماً مارس خلالها التدريب والاستشارات والبحوث . كما تم تكليفه خلال مسيرته العملية في المعهد بالعديد من المهام الإدارية منها: رئاسة قسم الابتعاث والإشراف على إدارة البحوث وإدارة البرامج الإدارية ومركز قياس الأداء للأجهزة الحكومية. وقد قام المترجم بالعديد من الدراسات والاستشارات ونشر العديد من الأعمال العلمية والتراجم وأوراق العمل في مجالات التدريب وقياس الأداء والتنظيم والتخطيط الإستراتيجي.

ويحمل درجة الدكتوراة في فلسفة السياسة والإدارة العامة ودرجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة فرجينيا كومنولث، ودرجة الماجستير في علم النفس من جامعة ميسوري.

مراجع الترجمة في سطور

د. رائد إسماعيل موسى عبابنة

المؤهل العلمي:

- دكتوراه تحليل سياسات عامة- جامعة سانت لويس- ولاية ميزوري- الولايات المتحدة الأمريكية.

العمل الحالي:

- أستاذ مشارك - قسم الإدارة العامة - جامعة اليرموك - ٢٠١٥- الآن.

أبرز الأنشطة العلمية:

- عبابنة، رائد، والجمعان، نادية (٢٠١٠). دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة دراسات: العلوم الإدارية - الجامعة الأردنية، مجلد ٣٧، عدد ٢، ص ص ٣٨٨-٤٠٧.
- عبابنة، رائد، وحتاملة، ماجد، (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٩، عدد ٤، ص ص ٦٥١-٦٧٠.

أبرز الأنشطة العملية:

- رئيس قسم إدارة الموارد البشرية - American University of the Middle East، دولة الكويت، أيلول ٢٠١٠- أيلول ٢٠١٥.
- رئيس قسم الإدارة العامة - أستاذ مساعد - جامعة اليرموك ٢٠٠٤- ٢٠١٠.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٨هـ

هذا الكتاب

يتبنى منهجية واضحة في التخطيط الإستراتيجي وفق أسس علمية ومعايير دقيقة، كما أنه يقدم عرضاً مفصلاً لنشأة مؤشرات قياس الأداء وتطورها، ذلك فضلاً عن أنه يعرض لآلية تطبيق هذه المؤشرات في المنظمات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية التي تسعى إلى تحقيق مستويات أداء عالية تلبي الطموح المنشود. كما يتناول الكتاب آلية اختيار الأجهزة الحكومية والمنظمات غير الربحية للمؤشرات الناجحة التي تسهم في إنجاح مبادراتها الإدارية.

ويعد هذا الكتاب مرجعاً في مجال مؤشرات قياس الأداء، حيث يهتم في تناولها بالجانبين النظري والتطبيقي على السواء، فقد استعان المؤلف بالعديد من الحالات الدراسية التي تسهم في تقديم مؤشرات قياس الأداء للقارئ بأسلوب سهل ميسر.
يمثل الكتاب إضافة علمية جديدة، إذ إن مؤشرات الأداء واحدة من أهم الأدوات التي يجب تفعيلها لقياس مستوى أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو تحقيق أهدافها. كما أنها تحد من اختلاف وجهات النظر بين الإدارة والموظفين حول مدى فهم الأهداف الإستراتيجية وما تسعى إليه من نتائج ومخرجات.



9960142558

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر – معهد الإدارة العامة ١٤٣٨هـ